

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Science Humaines et Sociales**

**Département des sciences sociales**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie**

**Option : sociologie du travail et des ressources humaines**

## **Thème**

**Le rôle du climat social dans l'implication des salariés**

**Etude pratique : Entreprise Algérienne textile Industrie et  
Technique (EATIT) de Bejaia**

**Réalisée par :**

**-IMAKHLOUFEN JUBA**

**LALAOUI Lylia**

**Encadré par :**

**Mr : Hidjeb**

**Session juin 2017**

*Avant de former une équipe, il faut faire une famille.*

\*

*Aimé jacquet.*

# Remerciements

*Ce mémoire n'aurait pu être possible sans le bon Dieu le tout puissant qui nous a donné du courage, et de la volonté pour pouvoir suivre notre étude et réaliser ce travail.*

*Et la collaboration d'un certain nombre de personnes que devons remercier :*

*Nous remercions, nos parents qui jusque-là n'ont ménagé aucun effort pour le bon déroulement de notre cursus universitaire.*

*Nous remercions notre promoteur monsieur HIDJEB pour sa simplicité, sa disponibilité et sa contribution à la réalisation de ce travail.*

*Remerciement aux membres de notre organisme d'accueil l'entreprise algérienne textile industrielle et technique (EATIT) de Bejaia pour leur aide, leur conseils et surtout leur ouverture d'esprits.*

*Nous tenons également à remercier tous les enseignants ayant contribué à notre formation.*

*En, la réussite de ce mémoire n'aurait été possible sans les encouragements constants de nos amis, dont nous somme grandement reconnaissant.*

***Juba et Lylia***

# Dédicaces

*A la mémoire de mon frère, repose en paix...*

*A mes parent qu'm'on enseigné la conscience et la raison*

*A tout les membres de la famille en particulier fawzi et Sara*

*A mon ami Nassim kelkoul : Allah seul sait la force par la quelle je vous aim, et j'aurais voulu qu'il puisse te dire que c'est sans mesure. Oui, sans mesure.*

*Dédicace à Djamila qui a bien fait le lien.*

*A tout mes amis : abd, lar, bad, dja, tou, nab, lah, nad, ham, you, ami, mes, far, ghi, sam, hsi, toutou, lou, fif, nadj,...*

# Dédicaces

Je dédie ce présent travail à tous les membres de ma famille, mon père, ma mère, mes grandes mères, mes sœurs et mes frères, tous mes proches et mes cousins qui m'ont soutenu et encourager dans la réalisation de ce travail et durant tout le parcours d'étude, je leur témoigne mon respect et ma reconnaissance.

A notre promoteur Mr HYDJEB qui nous a orienté et dirigé ce travail tout au long de cette année.

A tous ceux qui nous ont aidé, soutenir et encourager dans ce travail, mes copines Dida, Lynda, Maria, miliza, nassima.

**lylia**

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>CSP</b>	<b>Catégorie Socioprofessionnelle</b>
<b>CH</b>	<b>Capital Humain</b>
<b>DH</b>	<b>Dimension Humain</b>
<b>DS</b>	<b>Délègues Syndical</b>
<b>DP</b>	<b>Délègues Personnel</b>
<b>DRH</b>	<b>Direction des Ressources Humains</b>
<b>ERH</b>	<b>Ecole Relations Humaines</b>
<b>EATIT</b>	<b>Entreprise Algérienne de Textile Industrie et Technique</b>
<b>FH</b>	<b>Facteur Humain</b>
<b>FR</b>	<b>Fréquence</b>
<b>ICOTAL</b>	<b>Industrie Cotonnière Algérienne</b>
<b>GRH</b>	<b>Gestion des Ressources Humaines</b>
<b>MRH</b>	<b>Management des Ressources Humaines</b>
<b>OCQ</b>	<b>Organisation Commitment Questionnaire</b>
<b>QVT</b>	<b>Qualité de Vie au Travail</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources Humaines</b>
<b>RSE</b>	<b>Responsabilité Sociétale de l'Entreprise</b>
<b>SPA</b>	<b>Société Par Action</b>
<b>TBS</b>	<b>Tableau de Bord Social</b>

## La liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	La répartition des enquêtés selon le sexe	55
<b>02</b>	La répartition des enquêtes selon la catégorie d'âge	56
<b>03</b>	La répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale	56
<b>04</b>	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	57
<b>05</b>	La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	57
<b>06</b>	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle	58
<b>07</b>	La corrélation entre l'ambiance au travail entre les catégories socio'professionnelles	60
<b>08</b>	La corrélation entre la satisfaction des enquêtes avec leurs supérieurs selon la catégorie socio professionnelle.	62
<b>09</b>	La corrélation entre l'ambiance au travail et l'ancienneté des enquêtes.	64
<b>10</b>	La corrélation des enquêtés entre leur relation avec les collègues vis-à-vis leur situation matrimoniale.	66
<b>11</b>	La corrélation entre la communication dans l'entreprise sur la création d'ambiance au travail.	68
<b>12</b>	Corrélation entre la communication et l'intégration des enquêtes a l'entreprise.	69
<b>13</b>	La corrélation des enquêtes entre l'ambiance au travail et leur adhésion a l'entreprise.	70

<b>14</b>	L'avis des l'enquêtes sur les différentes formes d'implication dans l'entreprise.	72
<b>15</b>	La corrélation entre les enquêtes qui aime le travail en équipe et la C. S. P	76
<b>16</b>	La corrélation entre l'esprit d'entraide dans l'exercice des tâches et le niveau d'étude	77
<b>17</b>	La corrélation entre le travail valorisé et l'adhésion à l'entreprise.	78
<b>18</b>	La corrélation entre l'ambiance au travail et le sentiment d'intégration à l'entreprise.	79
<b>19</b>	La corrélation entre l'ambiance au travail et les valeurs au travail.	80
<b>20</b>	La corrélation entre la communication et l'intégration des enquêtés a l'entreprise.	81
<b>21</b>	L'avis des enquêtés vis-à-vis leur relation d'amitié en d'hors de l'entreprise.	82



### Les ouvrages :

#### Les ouvrages de méthodologie :

- AKTOUF Omar .**Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations** (une introduction à la démarche classique et une critique), éd presse université du Québec, 1987.
- ANGERS Maurice .**Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines** .Edition Casbah. Alger. 1997.
- BOUDON Raymond, **les méthodes en sociologie**, éd P. U. F, Paris, 1969
- DEPELTEAU François, **la démarche d'une recherche en sciences humaines de la question de départ a la communication des résultats**, 2<sup>ème</sup> éd, de Boeck, Québec, 2003, p 176.
- GRAWITZ Madeline, **Méthode des sciences sociales**, 11<sup>ème</sup> éd, DALLOZ, paris, 2001.
- JEAN Luis et LOUBET Del Bayle, **Initiation aux méthodes des sciences sociales**, éd L'Harmattan, paris, 2000.
- N'DA Paul, **recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines (réussir sa thèse son mémoire de master et professionnel et son article)** éd L'Harmattan, paris, 1987.

#### Les ouvrages de la spécialité :

- ALAIN, Blanchet, ALLAIN, Trogon, **la psychologie des groupes**, édition Armand colin, paris, 2005.
- ANNE-MARIN Vonthon et ALL, **développement des identités compétences et pratiques professionnelles**, édition, l'harmattan, paris, 2011.
- BEITON ALAIN et Autre, **sciences sociales**, édition Dalloz, paris, 2000.
- BENJAMIN .C , **RH & competence dans une démarche qualité** , édition AFNOR , France , 2005 .
- BOYER Luc et NOEL Equilbey , **organisation et application** , édition d'organisation , paris , 1999 .
- BRUCHON-SCHWEITZER Marillou ? **psychologie de la santé , modele humain** , édition DUNOD , paris , 2002 .

## La liste bibliographique

---

- CANDAU P, **Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace**, édition Vuibert, paris, 1985.
- COHEN Annick, **toute la fonction Ressource Humaine**, édition DUNOD, paris, 2006.
- DECAUDIN Jean –Marc, IGALENS jacques et WALLER Stéphane, **la communication interne, stratégie et techniques**. Edition DUNOD, paris 2013.
- DERTIE Philipe et Broyer catherine, **la communication au service de management**, 2<sup>ème</sup>, édition liaison, paris, 2001.
- FABER Claude, **les conséquences humaines des restructurations**, édition L'harmattan, paris 1997.
- FOU DRAIT Michel, **sociologie des organisations**, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson, paris, 2007.
- GUERRERO Sylvie, **les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines** édition, DUNOD, paris 2008.
- J. F SOUTENAIN. P FARCET, **organisation et gestion des conflits**, édition Berti, Alger, 2007.
- JEAN- MARIE Peretti, **tout D R H**, édition d'organisation, paris, 1996, 2001
- JEAN MICHEL SAHUT. **Les relations salariés-employés, quel partage des valeurs ?** Édition L'harmattan, paris, 1999.
- JEAN MICHEL, **les relations salariés – employeur : quel partage des valeurs ?** Édition L'HARATTAN, in MARTORY et CROZET ? 2001, paris.
- JEAN-PAUL Joués, **gestion des ressources humaines, principe et point clés**, édition ELLIPSES, paris
- KHELASSI Réda, **management des ressources humaines**, édition Houma, Alger.
- LANDIER Hubert et LABBE Daniel, **le management du risque social**, édition d'organisation, paris, 2001.
- MAEURICE Thévenet **culture d'entreprise**, édition presse, université de France, 2010.
- MORIN .P, **organisation et motivation**, édition CHIHAB, ALGER, 1995
- PERRITIT J-M, **tout D. R. H**, édition d'organisation, paris ,1999 .
- ROY MARTIN, **le climat psychologique des unités organisationnelles en tant que déterminent de la détresse au travail**, université Montréal, 2009.
- SAISAULIEU RENAD, **sociologie de l'entreprise, organisation**, culture et développement, édition, DALLOZ, paris, 1995..

### Les dictionnaires :

- CITAU Jean –pierre, **Gestion de Sociologie**, LAROUSSE France, 2003.
- Le petit Larousse, **dictionnaire**, paris, 2008.
- N’GHANE pierre et y de Rongé, **dictionnaire de gestion**, édition Armand colin, paris, 1996.
- ROBERT Leduff, **encyclopédie de la gestion et du management**, édition DALLOZ, paris, 1999.

### Les articles de revues :

- HERRABAH Olivier , Karim MIGNONAC et Bruno SIRE , revue de gestion des ressources humaines , édition ESKA , N°59 , janvier , février , mars , paris , 2006 .
- PAILLE Pascal, revue de gestion des ressources humaines, édition ESK ? N°52, avril, mai, paris.

### Document :

Document interne de l’entreprise.

### Adresses électronique :

- ADDOU Chahinaz Ismahan, sou la direction de : BOUDJANI Malika, implication organisationnelle et personnelle hôtelier dans le tourisme, université Oran 2013 /2014. p 15, disponible sur le lien : [http : these. Univ –oran1 .dz /document /th4407 .PDF](http://these.Univ-oran1.dz/document/th4407.PDF) .
- AKEN, motivation, satisfaction, implication, adhésion disponible sur le lien ; [http // le temps de manager .fil WORD pres .com. / 2010/03/ motivation – satisfaction – implication -1.pdf](http://letempsdemanager.filWORDpres.com./2010/03/motivation-satisfaction-implication-1.pdf).
- ALAIN Lacroux, implication au travail et relation d’emploi flexible, université PAUL CEZANNE AIX MARSEILLE : le cas des relations intérimaire. Disponible sur le lien : [http //tel. Archive –ouvert.fr /tel -00527251 /DOC](http://tel.Archive-ouvert.fr/tel-00527251/DOC).
- AUDIGNY, fidéliser son collaborateur pour le développement et employabilité et performance, disponible sur le lien : [www. Audigny .Net /index .PHP ? Option =com.\\_ article =139&itmd = 134](http://www.Audigny.Net/index.PHP?Option=com._article=139&itmd=134) .Consulté : le 20/05 /2017.
- BRUNET -Luc, le climat organisationnel et efficacité scolaire, 2001, [http : www.Forres .ch. /document /climat –efficacite –brunet \\_ fichier /image 002. GIF](http://www.Forres.ch./document/climat-efficacite-brunet_fichier/image002.GIF).

- DAOUD BEN ARAB sonda, implication organisationnelle : levier pour la performance financière, étude dans le contexte tunisien, disponible dans le lien : [www.unifr.ch/rho](http://www.unifr.ch/rho), 2001, PDF.
- EL MAGUIRI Dikra et BENRISSOUL Nafii, l'impact du climat social sur l'implication des salariés, mai 2014 [www.issr-journals.org/links/PHP?Journal=ijisr.....PDF](http://www.issr-journals.org/links/PHP?Journal=ijisr.....PDF).
- FRANCOI DURRIELU, orientation client perçu par les franchisés et implication organisationnelle une approche confirmatoire, université toulouse1, disponible sur le lien : [thil-memoirevivant.PDF.FR-content/.../2003,orientationclient\\_franchises.PDF](http://thil-memoirevivant.PDF.FR-content/.../2003,orientationclient_franchises.PDF).
- FRIMOUSSE Soufyane et FODAD Yassine, perception de RSE, ISO 26 000, climat émotionnel et implication, le cas d'une PME Algérienne, (en ligne), <http://www.terence.dz/?q=article/perception-de-rse-iso-26-000-climat-%C3%A9motionnel-et-implication-le-cas-d%E2%80%99une-pme-alg%C3%A9rienne>.
- Implication organisationnelle et structure en réseaux, cerigo. Univ-paris1.fr / docs télécharger /articlevache henequens .Doc .
- LAHMOUZ Karima, des opérations de fusion sur l'implication organisationnelle des cadres, disponible sur le lien : [www.uqtr.revue-travail2005.lahmouzkarimavoln:04.PDF](http://www.uqtr.revue-travail2005.lahmouzkarimavoln:04.PDF).
- LEILA Adghirni, L'évaluation de climat social dans l'entreprise, enjeux et perception [.www.academia.edu.../L'évaluation \\_ du climat \\_ social](http://www.academia.edu.../L%27%C3%A9valuation_du_climat_social).
- Mesurer et analyser le climat social en entreprise. Disponible sur le lien : [www.02j.com/FR.audit-social-climat-social-en-entreprise.html](http://www.02j.com/FR.audit-social-climat-social-en-entreprise.html).
- MODIYA MAGUETE marie-luis, intégration des ressources humaines et climat social, cas de visicontact, 2014. Memoireenligne, [http ; // www .Google .com. / search ? = clignotons.. Climat 20% social](http://www.Google.com/search?q=clignotons..Climat20%social).
- NEVEU J-P, Méthodologie de l'implication, université toulouse1. Disponible sur le lien : [www.google.dz/gw.rd = crer = kpoiwyafurpnlg =%/c3% methodologie +mesure +doc + l'implication + selon mowday](http://www.google.dz/gw.rd=crer=kpoiwyafurpnlg=%/c3%methodologie+mesure+doc+l%27implication+selon+mowday).
- PAUL-PHOENIX et AGONDJO Mibomwa. Climat organisationnel et implication dans l'emploi : cas des enseignants-chercheurs de la faculté des lettres et sciences humaines de l'université OMAR BONO du GABON disponible sur le lien ;

www.memoireonlin .com. /01 /09/1086. Climat –organisationnel –et implication dans l’emploi.

- Santé psychologique , un climat de travail sain , une valeur sure . Disponible sur le lien : [http : opssap .cp /wp . content uploads /2013 /08. Climat PDF](http://opssap .cp /wp . content uploads /2013 /08. Climat PDF).
- WWW.ccm .com. prind. PDF. comment maintenir un bon climat social ?

**Liste des annexes :**

<b>N°</b>	<b>Titre</b>
<b>1</b>	<b>Le questionnaire</b>
<b>2</b>	<b>L'organigramme général de l'entreprise EATIT</b>
<b>3</b>	<b>L'organigramme de la direction des ressources humaines</b>

# Sommaire

Liste des abréviations

Liste des annexes

Liste des tableaux

## Partie théorique

### Chapitre I

1. raisons et objectifs de choix du thème :.....	5
2. La problématique de la recherche .....	6
3. Les hypothèses .....	9
4. La définition des concepts et mots clés .....	10
5. Les études antérieures.....	14
6. La méthode et la technique utilisée.....	17
7. Le choix de l'échantillon .....	18
8. Les difficultés rencontrées .....	19

### Chapitre II

1. Théories et travaux sur le climat social .....	20
2. Notion de climat social dans l'entreprise : .....	23
3. Différentes définitions.....	24
4. Différentes approches du climat social:.....	26
6. Les dimensions du climat social: .....	28
7. Les outils de mesure du climat social dans l'entreprise.....	30

### **Chapitre III**

<b>1. Théorie sur l'implication</b> .....	36
<b>2. Approche de la notion d'implication</b> .....	37
<b>3. Différentes définitions et caractéristiques de l'implication</b> .....	38
<b>4. Les différentes approches de l'implication organisationnelle</b> .....	39
<b>5. Les dimensions de l'implication organisationnelle</b> .....	42
<b>7. Les conditions de l'implication</b> .....	45
<b>8. L'implication organisationnelle et l'identification organisationnelle</b> .....	46
<b>9. Méthodologie de mesure l'implication</b> .....	48
<b>10. La culture de l'entreprise, facteurs d'implication des salariés</b> .....	<b>48</b>
<b>11. L'articulation théorique entre l'implication, motivation, et satisfaction</b> .....	49

### **Partie pratique**

#### **Chapitre IV**

##### **I. présentation de l'organisme d'accueil :**

<b>1. Historique</b> .....	51
<b>2. Situation géographique</b> .....	51
<b>3. Evolution et mission de l'entreprise</b> .....	52
<b>4. Activité de l'entreprise</b> .....	53
<b>5. La pré-enquête</b> .....	53
<b>6. Le déroulement de l'enquête</b> .....	54

#### **Chapitre V**

<b>I. Analyse et interprétation des résultats</b> .....	55
<b>2. Analyse de la première hypothèse</b> .....	59
<b>3. synthèse de la premier hypothèse</b> .....	71



**Conclusion** ..... 84

**Liste bibliographique**

**Annexes**

### Introduction

Les bases les plus importantes de toute organisation sont les ressources humaines. Cependant, pour un meilleur rendement, il faut être en parfait adéquation avec les besoins du personnel et leur offrir une bonne situation conforme aux normes du travail pour avoir un meilleur rendement.

Depuis plusieurs années, les organisations mettent en place de plus en plus de pratiques pour développer et mobiliser les salariées ont améliorant leur condition de travail et réfléchissent à leur bien-être, vue qu'ils sont un personnel dans lequel sont attendus beaucoup de résultats. Ils contribuent activement à la réalisation des objectifs organisationnels et dans l'atteinte de chiffre d'affaire considérable et maintiennent même leur entreprise en vie.

Donc, intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnant un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité social. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée. <sup>1</sup>

Le personnel constitue ainsi un avantage compétitif pour les entreprises, et ces dernières ont intérêts à investir dans les politiques de personnel pour réussir le long terme. Ce qui est le plus important donc pour la réussite d'une entreprise sont les relations humaines, la motivation, et surtout l'implication du personnel à son entreprise.

Cependant, il est à signaler que l'implication organisationnelle des salariées peut-être influencé par le climat social bien que le climat social ne soit pas en soi une question nouvelle , il apparaît qu'au niveau de la littérature de gestion , il est devenue un sujet de débat théorique que tardivement , précisément à l'occasion du questionnement de la place des individus au sein de leur entreprise .

Dans cette optique, nous avons choisi un thème lié à l'étude le rôle du climat social dans l'implication des salaires au sein de l'entreprise.

Nous avons divisé notre travail en deux parties, qui se résument comme suit :

Partie théorique : qui contient trois chapitres à savoir :

---

<sup>1</sup>JEAN-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, 20<sup>ème</sup> éd, Vuibert, 2015, p 1



Le premier chapitre : porte sur le cadre méthodologique de la recherche. Il contient les raisons et les objectifs du sujet de recherche, la problématique, les hypothèses et définition des concepts, en suit la méthode et les technique suivis, l'échantillon et le déroulement de l'enquête, en fin les obstacles rencontré durant notre recherche.

Le deuxième chapitre : porte sur le climat social. On a abordé quelque théorie sur le sujet, le chapitre se compose de notion de climat social dans l'entreprise suivi de plusieurs définitions et différentes approche de cette notion. Dans ce chapitre on proposé les facteurs qui peuvent influe cette climat social, en fin on a proposé les outille dans laquelle on peut mesurer cette climat exemple de l'audit et le bilan social

Le troisième chapitre : dans ce chapitre on a traité le concept implication ou on a proposé cette différente forme de l'implication après avoir les définir. Suivi de leur effet et approche dans l'entreprise. Le chapitre contienne aussi les différences conditions de cette implication déterminent et la méthode par laquelle on peut mesurer cette implication. En fin on a parlé de lien entre la motivation, l'implication et la satisfaction.

**Partie pratique** : ce chapitre réservé pour le terrain. On a présenté l'entreprise là où on a effectué notre enquête puis la présentation des données recueille afin dès les analysés et vérifié les hypothèses proposé au début de la recherche.

**Préambule**

La méthodologie est une boussole pour toute discipline scientifique.

Pour GAUTHIER Benoit : « la méthodologie englobe à la fois la structure de l'esprit et la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme ». <sup>1</sup>

Cette première partie du mémoire fera l'objet de présentation de méthodologie de recherche, elle est composée d'un chapitre consacré pour le cadre méthodologique de la recherche. A ce niveau nous procéderons, dans un premier point à mettre en valeur, les raisons de choix du thème et les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, et faire une synthèse des différentes définitions des concepts clés, l'étude antérieures, la méthode et la technique utilisée, .en fin les difficultés rencontrés.

**1. raison et objectifs de choix du thème :****➤ Les raisons de choix du thème :**

Nous avons abordé le thème le rôle du climat social sur l'implication des salariés pour les raisons suivantes :

- L'intérêt particulier que nous portons au climat social «étant donné qu'il est considéré comme l'un des facteurs clés qui contribuent à la réussite de l'entreprise.
- Vu l'importance de sujet qui aborde l'une des préoccupations majeures à savoir les effets du climat social sur l'implication des salariés.
- Pour donner une image plus claire sur le climat social et l'implication des salariés.
- Montrer l'importance que le salarié soit impliqué dans le travail et par rapport à son organisation du travail ainsi que le rôle que joue le climat social dans le développement de l'organisation d'un côté et le facteur humain d'autre côté.

---

<sup>1</sup> Paul N'DA, **Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines** (réussir sa thèse son mémoire de master et professionnel et son article), éd L'Harmattan, Paris, 1987, p 11.

➤ **Les objectifs de la recherche :**

Les objectifs de notre recherche se résument comme suite :

- Echanger des connaissances et des informations avec les cadres de l'entreprise et les travailleurs.
- Déterminer les différents facteurs qui permettant de construire des bonnes conditions de travail et d'avoir un climat social favorable.
- Dévoiler la réalité des relations qui règnent entre les salariés de EATIT de Bejaia.
- Décrire les différents types d'implication organisationnelle et de l'engagement au travail.
- Découvrir l'impact de climat social sur l'implication des salariés.
- Recueillir des données nécessaires correspond à notre thème.

## **2. La problématique de la recherche**

L'entreprise en tant qu'institution à caractère économiques ou administratif qu'elle soit, évolue dans un environnement en perpétuel changement se trouve devant une clientèle de plus en plus exigeante concernant la qualité et la quantité de la production, ou des services assurés.

Pour pouvoir se procurer une place sur le marché et réussir à s'imposer au milieu de la concurrence accrue engendrée par l'ère de la mondialisation, cette même entreprise doit actuellement, à travers sa politique de gestion et son mode de direction accorder une grande importance aux choix de ses moyens de production, mais aussi, au facteur humain grâce auquel elle existe, produit, est efficace, et peut durer dans le temps, celui qui demeure indispensable et irremplaçable malgré l'immense développement technologique.

De nos jours on s'accorde unanimement à dire que les ressources humaines font la force de l'entreprise. En fait, le facteur fondamental qui permet de faire la différence entre une entreprise réussie et une autre végétée, n'est plus la stratégie ou une bonne organisation, mais les salariés eux-mêmes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> JEAN-PAUL Joués, **Gestion des ressources humaines, principe et point clés**, édition ELLIPSES, paris, p 24.

Parler des ressources humaines ce n'est pas considérer comme des simples ressources consommable au même titre que matière, mais les hommes ont la ressource. La GRH a pour but ambition de développer les ressources de tout ce qui travaillent à l'entreprise et de mobiliser dans le cadre de ces projets<sup>1</sup>. La mise en place d'un environnement de travail social, stable, favorable, motivant permettre d'assurer la survie et la pérennité de toute entreprise, est c'est leur mission et objectif principal.

L'entreprise n'est pas uniquement une source de production, mais aussi la vie sociale.<sup>2</sup>

C'est une organisation composée de facteur humain, relationnel, social, un lieu de socialisation en raison de leur appartenance au même univers professionnel, ayant des rapports sociaux registrar le climat social, condition de travail, aussi des bonnes relations de travail. C'est un facteur efficace pour le développement de l'entreprise, en fait la GRH est la capacité d'abordé un bon climat social.

On entend par le climat social tout à la fois l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction des salariés au travail et sa motivation à l'égard de la société, de buts et des valeurs. Il dépend à la fois de facteur individuel et de facteur lié à l'entreprise.<sup>3</sup>

L'entreprise doit donc attentive de l'ambiance au sein des équipes, il est important de créer une atmosphère qui permet de développer des relations, d'entraide et d'écoute de fait organisé des activités telle que les réunions, séminaire, formation aux besoins des salariés.

Parmi les pratiques de littérature et l'une des plus importantes qui se présente par Mayo.

En effet l'école des relations constituée la première approche réel de la dimension humaine dans les organisations, elle s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale dans le schéma organisationnel et tente de sortir l'individu de l'abstraction dans laquelle le taylorisme l'avait définitivement établi, ce doute va ce confirmé dans les études faite par ELTON Mayo et un groupe de chercheur, dans les années trente à la Western Electric aux Etats-Unis.

<sup>1</sup> JEAN -MARIE Peretti, **tout DRH**, édition d'organisation, paris, 1996, 2001, p 21.

<sup>2</sup> ANNIK Haegle, **ressources humaines**, édition DUNOD, paris, p 304.

<sup>3</sup> CITAU Jean- Pierre, **Gestion de sociologie**, LAROUSSE, France, 2003, p 229.

Les travaux d'Elton Mayo et des chercheurs de son équipe proposée dans une explication à la « récalcitrant » au travail. Les observations sur le fonctionnement sociaux des entreprises ont montre que l'individu ne se laisse pas instrumentaliser par les organisations qui couvraient, en d'hors d'eux, les objectifs et les règles de travail, les comportements non prévus par les cadres formels de l'organisation sont le signe que les individus au travail cherche a satisfait les besoins psychologiques d'ordres divers et que leur motivation n'est pas seulement économique comme le postulait le modèle rationnel. <sup>1</sup>

Un bon climat social au travail favorise une meilleure implication et fidélisation des salariés à son organisation .la relation entre individu et organisation se décline en terme d'implication, elle peut concerner l'attitude vis a vis des valeurs de travail de l'organisation, de carrière. La majorité des définitions sur l'implication évoquent une relation fusionnelle entre individu et organisation qui emploi O'reilly et Chatman : l'implication organisationnelle est « l'attachement psychologique ressenti par un individu pour une organisation ». Elle désigne le degré d'adhésion aux valeurs, aux objectifs et au projet de l'organisation. Donc définir un meilleur climat permet de déclenchement de l'implication. C'est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines. Par conséquent « l'environnement de travail et le climat social sont des déterminants de fidélisation »<sup>2</sup> .en effet, la relation entre l'implication ay travail et comportement de citoyenneté organisationnelle peut examiner la nature de leur relation.

De ce fait, la communication est devenue une valeur centrale des sociétés modernes, elle était intègre dans tout les secteurs d'activité humaine dans son rôle principale consiste à apporter un soutien a la prise de décision dans le but de favoriser leur adhésion aux valeurs et au principe de l'organisation, et de créer un climat de travail sein.

La prise en compte de climat social constitue une préoccupation majeure dans la stratégie de développement humain, social, différentes expériences réussies ouvrant la voie à une nouvelle tendance ayant trait aux traitements humains et aux relations sociales, tant sur le plan opérationnel que juridique, engendrent des conflits sociaux,

---

<sup>1</sup> FODRAIT Michel, **sociologie des organisations**, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, paris, 2007, p 09.

<sup>2</sup> AUDIGNY, **fidéliser son collaborateur pour le développement et employabilité et performance**. Disponible sur le lien : [www. Audigny. Net /index .PHP ?option =com\\_ article=139&itmd =134](http://www.Audigny.Net/index.php?option=com_article=139&itmd=134). Consulté : le 20/05/2017.

interpersonnels, des comportements inadaptés ou indésirable et, en somme, des répercussions néfastes sur ses résultats.

Dans ce sens s'inscrit notre recherche dans le but de vérifié et examiner la question suivante :

Comment le climat social influence l'implication des salariés au sein de l'entreprise algérienne sise a Bejaia spécialisé de textile industrielle et technique (E A T I T) ?

Autrement dit :

-Dans quelle mesure se manifeste l'influence et l'attachement des salariés vis-à-vis leur travail ?

-comment la politique de régulation des conflits contribue a assuré un climat social favorable au sein de cette entreprise?

### **3. Les hypothèses**

Selon Maurice ANGERS l'hypothèse est une réponse supposée à sa question de recherche. Elle peut se définir suivant trois caractéristiques :

Énoncé, prédiction et outil de vérification empirique.<sup>1</sup>

L'hypothèse nous permet de passer de l'étape abstraite à l'étape concrète du phénomène étudié, a l'égard de la question qu'on a posé dans la problématique.

Nos hypothèses seront alors comme suite :

#### **Première hypothèse :**

La disponibilité de bon climat social déterminé par les relations professionnelles favorable, la communication permet l'implication des salariés de l'entreprise EATIT de bejaia

### **4. La définition des concepts et mots clés**

---

<sup>1</sup> ANGERS M. **Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines** .Edition casbah université, Alger, 1996, p 102.



Pour **DEPELTEAU François** : « les concepts sont d'une grande utilité pour l'opérationnalisation du cadre théorique établir des liens entre les conjectures théoriques et générale du chercheur et le monde empirique »<sup>12</sup>

- **Organisation :**

« Groupement humain qui coordonne leur activité pour atteindre les buts qu'ils se donnent. Elle est de nature économique, social, politique, ou religieuse. Elle caractérise les diverses façons par la quelle ces groupements agencent ou structurant les moyens ils disposent pour parvenir a leur fin. Ces modes organisationnels sont appliques à des ensembles concrets ou des fonctions génériques. Ce sont des instruments de rationalisation, permettant d'optimiser la gestion des ressources. La division des taches, la répartition des pouvoirs ou les règles de fonctionnement.»<sup>3</sup>

L'organisation rassemble des hommes et des moyens matériel, financiers organise afin d'atteindre des buts.

- **Définition de climat social :**

Selon **LEVY LEBOYER** « le climat social n'est pas seulement la somme du moral des salariés, il résulte des la comparaison entre ce que les salaries attend et que l'entreprise offre en contrepartie »<sup>4</sup>. a partir de cette définition, nous comprenons que le climat social résulte de la satisfaction des attentes des salaries en terme se, reconnaissance des efforts, des conditions de travail ...etc.

Selon **RENSIS LIKERT**« le climat organisationnel est la perception entretenue par les membres d'une organisation concernent les pratiques organisationnel (politique, gestion des ressources humaines) qui les gérants ».<sup>5</sup>

Le climat social désigne le degré de satisfaction des employés vis-à-vis de leur environnement de travail. Son analyse permet d'expliquer les caractéristiques de lien entre les

---

<sup>1</sup> **DEPELTEAU François**, La démarche d'une recherche en science humaines, de la question de départ a la communication des résultats, 2<sup>ème</sup> éd, de Boeck, Québec, 2003, p 176.

<sup>3</sup> **GRAWITZ Madelein**, méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition Dalloz, paris, 2005, p 215.

<sup>4</sup> **ROBERT Leduff**, encyclopédie de la gestion et du management. Edition DALLOZ, paris, 1999, p 807, 871.

<sup>5</sup> **BRUNET –Luc**, le climat organisationnel et efficacité scolaire, 2001, [http : www.Forres .ch. /document /climat-efficacité –brunet \\_ fichiers /image 002.gif](http://www.Forres.ch./document/climat-efficacité-brunet_fichiers/image002.gif).

salaries et leurs entreprise, d'anticiper les risques sociaux collectif ou individuel et ainsi permettent un meilleur pilotage stratégique, constituer son entourage.

- **Définition des relations au travail :**

Pour **MORIN Pierre**, « les relations au travail englobent les relations entre collègues, relation avec les supérieurs, relation avec subordonnées, climat de travail, réseaux de relation formel et informel »<sup>1</sup>, l'ensemble de ces relations qui se nuent dans le milieu professionnel peut être façonnées par la nature des relations sociales auxquelles les salariés s'est habitués.

Les relations de travail sont des liens établis dans le cadre de travail. En général, elles désignent entre la prestation de travail et le capital au sein du processus productif.

- **La relation avec les collègues :**

« C'est le type de relation d'échange et de contact qui s'établissent entre les acteurs d'une même organisation, de relation affective et d'intimité entre les collègues de travail.»<sup>2</sup>

C'est la relation qui existe entre un groupe des personnes qui travaillent ensembles, réalisé des taches commune pour obtenir leur objectifs.

- **La relation avec les supérieurs :**

« C'est la relation de l'individu avec son supérieur hiérarchique, concerne la transmission de l'information par ce dernier qui désigne le degré auquel les supérieurs diffuse a ses employées les informations qui lui proviennent a l'intérieur de l'entreprise ».<sup>3</sup>

C'est la qualité des relations qui réunissent l'employé avec leur responsable dans l'environnement de travail, concernant l'ensemble de l'organisation, la répartition des taches, la discussion des problèmes pour les résoudre et répondre aux besoins de ses employés.

- **La communication interne :**

---

<sup>1</sup> MORIN. P, « **organisation et motivation** ». Edition CHIHAB, ALGER, 1995, p 17.

<sup>2</sup> ROY MARTIN, **le climat psychologique des unités organisationnelles en tant que déterminent de la détresse au travail**, université Montréal, 2009.

<sup>3</sup> Ibid.

La communication interne se définit comme « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation.

Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences, mais aussi les sites d'internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur ».<sup>1</sup>

La communication interne constituée dans une organisation, l'ensemble des actions et des messages émis par l'entreprise ou la direction vers l'ensemble des salariés, mais elle se réduit pas au simple fait de l'information, qu'elle soit orale ou écrite.

- **L'esprit d'équipe :**

« C'est un esprit de solidarité qui anime les membres d'un même groupe, faire équipe avec quelqu'un d'associer avec lui pour une entreprise commune. Sentiment de faire corps avec un groupe de personnes, intérêt pour objectif partagé, implication dans la réussite collective plutôt que la réussite individuelle, dans notre champ de réflexion la psychologie appliquée aux relations dans le monde du travail, l'esprit d'équipe est la qualité nécessaire pour qu'une équipe de travail progresse et soit efficace ».<sup>2</sup>

L'esprit d'équipe est un sentiment de solidarité qui relie les membres d'un groupe au travail, en réunissant toutes les forces communes dans la perspective de réaliser des buts communs.

- **L'implication :**

---

<sup>1</sup> DECAUDIN Jean –Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane, **la communication interne, stratégie et techniques**. Edition DUNOD, Paris 2013, p 01.

<sup>2</sup> ALAIN, Blanchet, ALLAIN, Trogon, **la psychologie des groupes**, édition Armand Colin, Paris 2005, p 28.

**MOWEDAY, PORTER, STREET** on définit l'implication organisationnelle comme « l'intensité relative de l'identification et de l'engagement d'un individu vis-à-vis d'une organisation particulière ».<sup>1</sup>

« L'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulier, conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois factures :

- ✓ Une forte croyance et l'acceptation et valeurs de l'organisation.
- ✓ La volonté d'exercer des efforts confédérale pour l'organisation
- ✓ Une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation »<sup>2</sup>.

- **L'engagement :**

L'engagement se définit comme « l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel. C'est cet engagement que le salarié démontre lorsqu'il souhaite appartenir au comité d'entreprise. Dans le cadre de cette relation d'engagement, le salarié se reconnaît dans les valeurs et la culture d'entreprise de son organisation.»

Selon **RENAUD SAINSAULIEU**, « l'engagement est le degré de désir qu'un individu à rester dans une organisation donnée, il a basé sur la force de l'implication et l'identification de l'employé avec l'entreprise.»<sup>3</sup>

L'engagement désigne le degré d'attachement engendré par la forte implication et l'identification d'un individu envers son organisation, aussi désigne le fait qu'un salarié se reconnaît à travers les normes et les valeurs de son organisation.<sup>4</sup>

## 5. Les études antérieures

---

<sup>1</sup> N'GHANE pierre et y de Rongé, **dictionnaire de gestion**, édition Armand colin, paris 1996, p 107.

<sup>2</sup> Sous la direction de LE DUFF Robert, encyclopédie de la gestion et du management, édition, DALLOZ, paris 1999.P463.

<sup>3</sup> BEITON ALAIN ET AUTRE. **Science Social**, édition Dalloz, paris 2000, p 217.

<sup>4</sup> SAISAULIEU RENAD **sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement**, édition Dalloz, paris, 1995, p 21.

**Etude « Dikra El MAGUIRI et Nafii IBENRISSOUL »****L'impact du climat social sur l'implication des salariés, mai 2014 Etude du cas d'une entreprise marocaine**

Une étude réalisée par ces deux enseignants a l'université HASSAN II Mohammedia Casablanca, en mai 2014 ; Ils ont menés une enquête dans l'objectif est de mesuré l'impact du climat social sur la mobilisation et le degré d'implication des salariés au sein d'une P M E industrielle marocaine nommée SDI , ou ils proposent les hypothèses suivantes ; (1) la qualité des conditions de travail influe sur le niveau d'implication des salariés , (2) l'existence d'un lien positif entre le sentiment d'équité et l'implication dans l'emploi , (3) les relations et les conflits interpersonnelles impactent dans le même sens l'implication des salariés ainsi que la communication interne au sein de cette entreprise , en appliquant une méthode quantitative suivie d'une technique de questionnaire réalisé sur un échantillon de 71 personnes sur 100 questionnaire , cet échantillon correspond les trois catégories a savoir cadre , employés et ouvriers .

Le questionnaire comporte 20 question, il est composé de deux parties : la première sur le climat social (variable indépendante) et la seconde traite la mobilisation et l'implication dans l'emploi ; la première partie comprend 4 déterminants dont les conditions de travail, les relations et conflits interpersonnels, la communication interne ainsi que l'équité et la justice et la seconde regroupe 4 volets qui traitent les aspects suivants : facteurs de démotivation , sentiment d'appartenance , sentiment d'implication et enfin une question ouverte qui est consacrée pour les attentes des salariés , leurs recommandations et suggestions .

Après avoir fini l'enquête, ils sont arrivés à confirmer les hypothèses énoncées au début de l'étude ; c'est le climat social impacte l'implication des salariés ce qui constitue pour les entreprises un des moyens les plus redoutables pour les engager et les fidéliser le plus longtemps possible. D'une manière générale, les déterminants qui sous-tendent le climat social prédisent significativement l'implication dans l'emploi chez les salariés, de ce fait leurs hypothèse ce trouve validé. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>EL MAGUIRI Dikra et BENRISSOUL Naïf du c, **L'impact climat social sur l'implication des salariés**, mai 2014 [www.issr-journals.org/links/PHP?Journal=ijisr](http://www.issr-journals.org/links/PHP?Journal=ijisr) ..... PDF. (Consulté le 02-01-2017 à 16 :07).

**Etude de FRIMOUSSE soufyan<sup>1</sup> et FODAD Yassine****Perception de RSE, ISO 26 000, climat émotionnel et implication, le cas d'une PME****Algérienne**

Le bien-être au travail est exprimé de façon croissante , l'importance accordée au climat social amène les managers des ressources humaines à développer des programmes pour assurer un mieux vivre au travail , à savoir le degré de qualité des conditions et de relation de travail , cette dernière englobe plusieurs dimension , l'autonomie , l'innovation , la confiance , la reconnaissance et la justice entre les acteurs de l'entreprise , d'autre facteurs influent sur le comportement de ces acteurs à savoir la rémunération , la communication , promotion ... , au cours de la dernière décennie la certification sous la forme de la normalisation est devenu une option stratégique très utilise afin de prendre au défis lies a la RRE le recours a L'ISO 26 000 s'inscrit dans cette dynamique. Cette norme vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale, elle constitue un changement, elle a pour objectifs la déclaration universelle des droits de l'homme, les conventions de l'organisation internationale de travail. Concernant l'adoption de l'Algérie à cette norme , elle a eu lieu novembre 2011 , l'une des premières entreprises qui s'est volontairement engagée dans ce programme-pilote l'implémentation de la norme sociale ISO 26 000 est l'entreprise RUIBA (NCA ) , elle contient 400 agents de déférentes catégorie socioprofessionnelle elle a commencé a exercice dans l'agro-alimentaire (tomate ) en suite des boissons et en fin des jus de fruits . Cette entreprise est le lieu de cette enquête.

Cette étude a pour but de mesurer les effets d'une démarche RSE l'implémentation de la norme ISO 26000 sur le climat social de l'entreprise NCA et plus précisément le climat émotionnel et la question est la suivante : Quelle sont les effets de l'engagement de l'entreprise dans une démarche de RSE sur le degré d'anxiété et l'implantation du salarié ? Et plus précisément, si la procédure de normalisation conduit a une amélioration de l'efficacité productive, elle peut également provoquer une anxiété accrue engendrant une baisse de l'implantation. Qu'en est -il pour les NCA ?

Dans cette entreprise, la consultation du personnel a également été enrichie par un nouvel instrument : un « Observatoire du bien – être » dont les axes principaux est les conditions de travail, l'administration du personnel et les rémunérations, le développement professionnel, la qualité du management, la communication et les relations internes. Notre enquête s'insère dans le cadre de cette dynamique.

NCA détient une double certification dans le système de management qualité (ISO 9001/version 2008) et le système de management de l'environnement (ISO 14.0 00). NCA procède également à des processus d'audit pour vérifier sa conformité aux obligations sociales.

Cette étude est basée sur les salariés et la direction générale de cette entreprise, et les résultats sont comme suit : pour le salariés qui représente des parties pas comme les autres, indique que les réactions émotionnelles (anxiété) sont faibles et que le niveau d'implication est demeuré élève, et pour la direction générale attentives. Les dirigeants n'ont pas négligé un certain nombre de conditions nécessaires pour réussir humainement les changements qu'ils estiment nécessaires. Le développement de la communication et la diffusion des informations et des règles à travers notamment des réunions régulières permettent de réduire les inquiétudes. Les salariés sont sensibilisés afin qu'ils deviennent acteurs du changement et non pas de simples rouages passifs.

A fin de cette enquête ils arrivés à conclure que la norme ISO 26 000 compte tenu de certaines questions sensibles comme les « droits de l'homme » en entreprise et les « loyautés des pratiques ». Cette procédure peut se heurter à la force des routines et l'absence de considération de l'élément humain peut retarder le changement espéré à travers la norme ISO 26 000 et même conduire à une dégradation de l'image que l'entreprise souhaite donner d'elle-même. Une entreprise ne peut fonder sa performance sur le mal être des salariés .Bien au contraire, le bien-être est un déterminant de la performance organisationnelle. Et que la NCA le prouve parfaitement en mettant en place les conditions nécessaires pour réussir humainement les changements qu'ils estiment nécessaires en s'insérant dans la dynamique de la démarche RSE. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> FRIMOUSSE Soufyan et FODAD Yassine, perception de ISO 26 000, **climat émotionnel et implication, le cas d'une pme Algérienne**, (en ligne) <http://www.trencia.dz/?q=article/perception-de-rse-isi-26-000-climat>

## 6. La méthode et les techniques utilisées

### 6.1 La méthode utilisée :

Il existe plusieurs méthodes scientifiques dans le domaine des sciences humaines et sociales utilisées afin de découvrir la réalité des phénomènes et de dévoiler ce qui est caché, le chercheur doit utiliser une méthode sur laquelle il se base pour la collecte des données et préciser ce qui est en relation adéquate avec la thématique et la problématique posée.

La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle veut démontrer et les vérifier.

Cette conception de la méthode dans les sens généraux de procédure logique inhérente à toute démarche scientifique.<sup>1</sup>

### 6.2. Les techniques de recherche

Chaque recherche scientifique a une technique à suivre dans la concrétisation de l'étude dans le but de vérifier les hypothèses et qui nous permet de collecter les informations pour répondre à la question de départ.

Selon Madeleine Grawitz la technique c'est : « l'ensemble de procédés et instruments d'investigations utilisés méthodologiquement dans le but de recueillir des données dans la réalité ». <sup>2</sup>

### 6.3. Le questionnaire :

Nous avons utilisé le questionnaire. Le choix de cette technique est fait en raison des résultats attendus de notre enquête qui sera quantitativement étudiée. Elle permet d'établir des relations entre les variables, le questionnaire contient des questions à choix multiple : fermées, ouverte.

Le questionnaire est « une série de questions posées à un renseignement factuel sur elle-même et leur environnements ». <sup>1</sup>

---

- % c 3 % A9motionnel –et implication –le cas –d% E2 % une –pme –aig % a9rienne (consulté le 03.01 .2017 à 16 :33 .

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeline, **Méthode des sciences sociale**, 11<sup>ème</sup> éd, DALLOZ, paris, 2001, p 352.

<sup>2</sup> BOUDON Raymond, **les méthodes en sociologie**, éd P. U. F, paris, 1969, p 31.



✓ **Construction du questionnaire :**

Notre questionnaire que nous avons établi, est composé de 20 questions réparties en trois (03) axes :

Axe n°01 : porte sur les données personnelles et professionnelles.

Axe n° 02 : des questions relatives au climat social.

Axe n° : des questions relatives à l'implication organisationnelle.

### 7. Le choix de l'échantillon

Une population d'étude est : « un ensemble de tous individus qui ont les caractéristiques qui corresponde aux objectifs de la recherche »<sup>2</sup> . Notre population est constituée d'un ensemble de salariés de l'entreprise ICOTAL de Bejaia, l'ensemble subdivisés en trois catégories (11 cadre , 21 agent de métrise, 31 agent d'exécution )

L'échantillon est un ensemble représentatif d'une population mère.

**Selon MAURICE Angers :** « l'échantillonnage c'est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon ». <sup>3</sup>

L'échantillon est les partis de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers. <sup>4</sup>

L'échantillonnage est une phase importante de la recherche, elle va porter sur le personnel de l'entreprise, au début de l'enquête nous avons décidé d'opter pour L'échantillonnage probabiliste aléatoire simple.

L'échantillon probabiliste est un échantillon constitué de telle façon que tout élément qui y est retenu possède autant de chances que n'importe quel autre élément de la population Mère d'y figurer.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Le petit Larousse, **Dictionnaire**, paris, 2008, p 849.

<sup>2</sup> MAURICE Angers, op .Cit, p 09.

<sup>3</sup> MAURIC Angers, op .cit, p 229.

<sup>4</sup> JEAN Luis et LOUBET Del Bayle, **Initiation aux méthodes des sciences sociales**, éd L'Harmattan, paris, 2000, p 92.

<sup>5</sup> AKTOUF Omar. Op. Cit, p 75.

Nous préconisons d'interroger tous ce que aurons rencontré, on a touché toutes les catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise, nous avons distribué 80 questionnaires et nous avons récupéré que 63.

### **8. Les difficultés rencontrées :**

Durant notre recherche on à été confronte à un ensemble d'obstacle qui a inhibé notre enquête. On cite :

- Le manque d'ouvrage sur le climat social au niveau de notre bibliothèque de notre université ;
- Le temps qui nous à été accorde par le responsable de l'entreprise pour la réalisation de notre enquête est insuffisant ;
- La récupération de notre questionnaire s'est fait d'une manière discontinue.

### **Conclusion**

Dans ce présent chapitre on a essayé d'apporter un éclaircissement sur les motifs, les objectifs qui nous a espérer a même cette ainsi que les démarches, les méthodes et les techniques aux quelle on a fait recours durant notre enquête de terrain afin de récolter le maximum d'information.

### Préambule :

Un bon climat de travail est nécessaire pour assurer la bonne continuité des activités d'une entreprise, ainsi que le meilleur fonctionnement et rendement de ses salariés.

Ce chapitre a pour objectif de saisir des généralités sur la notion du climat social, sa définition, ainsi que son importance dans l'entreprise, connaître sa mesure et ses indicateurs dans le bilan social, le l'audit social, le tableau de bord social et les baromètres sociaux.

### 1. Théorie et travaux sur le climat social

#### ➤ La théorie de likert<sup>1</sup> :

La théorie de likert affirme quant à elle que le climat dans l'organisation et le leadership sont les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus s'intègrent individuellement et en groupe pour produire des résultats (seeper de likert, 1973, cité par brunt 2001).

Cette théorie stipule qu'il existe trois types de variables qui indiquent le climat organisationnel, à savoir : les variables causales sous le contrôle de l'administration de l'organisation, le style de leadership, les objectifs et les directives à l'endroit des différents groupes de l'organisation, les variables intermédiaires résultant des interactions en groupe ou individuellement : elles reflètent les attitudes, les motivations, et les perceptions qui influencent sur les variables finales telles que : le taux d'absentéisme, la perte de qualité, etc.

En somme, ces deux principes reflètent bien la mesure perceptive des attributs organisationnels telle que défini par James et Jones (1974). Et Pritchard et Krasicki.

#### 1) La théorie de Lewin :

La théorie de Lewin postule que le comportement (C) de l'individu subit l'influence de sa personnalité propre (P) (aptitude, caractéristique physique et psychologiques) et celle de son environnement (E) qui l'entoure. Ainsi, les variables

---

<sup>1</sup>PAUL-PHOENIX et AGONDJO Mibomwa. **Climat organisationnelle et implication dans l'emploi** : cas des enseignants-chercheurs de la faculté des lettres et sciences humaines de l'université OMAR BONO du GABON disponible sur le lien ; [www.memoireonline.com/01/09/1086.climat-organisationnelle-et-implication-dans-l-emploi](http://www.memoireonline.com/01/09/1086.climat-organisationnelle-et-implication-dans-l-emploi) consulté le ; 02-01-2107 à 13h.

organisationnelles interagissant avec la personnalité des individus pour produire les perceptions des attributs organisationnelles.

D'où la formule :  $C = F(P \times E)$ .

### 2) La théorie de Halpin et Croft :

La théorie de Halpin et Croft, inspirée des études sur le comportement des leaders, la façon dont le leader se comporte est moins importante que la façon dont les membres d'un groupe perçoivent les comportements. Les perceptions comportementales du leader déterminent les comportements des membres et, dès lors, fourniront une mesure de climat organisationnel. Le comportement des individus est influencé par la perception qu'ils ont de leur environnement de travail qui est, lui-même, grandement déterminé par celui des cadres de l'entreprise.

Pour Halpin et Croft, il existerait, donc, un climat ouvert qui caractérise les organisations qui se dirigent de façon dynamique vers l'atteinte de leurs objectifs et un climat fermé qui relève dans une organisation du degré d'apathie chez tous ses membres.

### 3) Travaux sur le climat social dans l'organisation <sup>1</sup>:

#### 1. Travaux de Likert :

Likert a mené une étude sur le climat qui prévaut dans une école. Il a identifié deux grands types de climat organisationnel correspondant à quatre systèmes de gestion.

##### a) Climat de type autoritaire :

**System 1** : autoritaire exploiteur.

Ce type de climat est caractérisé par une absence de confiance de la direction envers les enseignants d'où la prise de décision uniquement par l'administration ; il y a beaucoup de menaces et de punition ; ce qui implique les relations entre la direction et les enseignants.

**System 2** : autoritarisme paternaliste :

Ici, la direction a une confiance descendante envers les enseignants. Tout en prenant les décisions, la direction consulte individuellement les enseignants. Pour motiver les

---

<sup>1</sup>Ibid.

enseignants. Les récompenses et les punitions parfois sont utilisées. Sous de climat, les enseignants on souvent l'impression de travailler dans environnement et structuré.

### b) Climat de type participatif

#### **System3** : consultatif

Ici, la direction a une confiance moyenne envers les enseignants ; les récompenses, l'implication, et les punitions occasionnelles sont prises au sommet, mais les décisions générales ont prises au sommet. Mais les décisions spécifiques sont prises à des niveaux inférieurs avec un sentiment de responsabilité. L'atteinte des objectif constitué un type de gestion qui caractérise ce type de climat plutôt tyrannique.

#### **System4** : participation de groupe

Elle est marquée par une confiance complète de la direction envers les enseignants. Les décisions sont prises à tous les niveaux de l'organisation et la communication 'établit de façon ascendant et libérale.

La participation des enseignants et l'implication, l'établissement des objectifs de rendement en fonction des objectifs poursuivi contribuant à la motivation des enseignants. Le processus de contrôle est délégué à tous les échelons et tous les enseignants y sont fortement impliqués.

En fonction de cette classification des différents type de climat, des recherche de likert ont démontré que les organisations qui s'approchant de

System4 obtiennent une efficacité de 20% à 40% supérieure à celle qui se si tient près du systeme2.

### 4) Travaux de Susan, Brian et Goodine :

Les travaux de ces chercheurs visent à faire ressortir les grandes lignes du climat organisationnel, tel que perçu par les personnels de trois ministères distincts en république de canada.

L'étude s'intéresse plus spécifiquement aux différences de perception du climat organisationnel selon le sexe, la catégorie professionnelle et la position hiérarchique des répondants

Pour ce faire, les auteurs se sont servie d'un répertoire appelé vérification de la culture organisationnelle, les répondants ont indiqué dans quelle mesure chacune des 53 caractéristiques répertoriées correspondait à la perception de leur milieu de travail. Les résultats obtenu montrent que les femmes et les hommes on partagé dans la même manière les caractéristique les plus représentatives de leur milieu et celle qui le sont le moins. Les caractéristiques le plus souvent relevées décrivent un climat intimidant, stressant, accablement, frénétique, compétitif et bureaucratique. Sur un le plans plus positive, ces contextes ont été dits stimulants, efficaces et favorable à la responsabilité. Les femmes autant que les hommes on dit que le climat de leur organisation ne pouvait être d'écrit comme très ennuyeux, tranquille, déroulent, hostile aux nouvelles idées ou existes. Sur le plan négatif, les femmes comme les hommes ont parlé d'un milieu dans laquelle le moral était bas et où l'on manquait de soutien.

Toutefois, chaque groupe présente certaines particularités quant à sa perception du climat organisationnelle. Même si, d'une maniéré général, les femmes ne jugent pas leur organisations comme extrêmes sexistes ou hostiles à leur endroit, elles sont plus portées que les hommes à les décrire comme telles.

En plus, les femmes, plus que les hommes, considèrent qu'elles ont de grand possibilité d'avancement et que leur organisation

### **2. Notion de climat social dans l'entreprise<sup>1</sup> :**

Le climat social dans une organisation bien que le climat organisationnel est composé des perceptions que les membres d'une organisation ont de leur environnement de travail. Ces perception concernent ce que les employés valorisant fondamentalement dans une situation de travail : l'autonomie, la confiance, la reconnaissance, l'efficacité, l'équité, le soutien, le leadership, la cohésion, la valeur de la mission et le sens d'action.

---

<sup>1</sup>LEILA Adghirni, **L'évaluation de climat social dans l'entreprise, enjeux et perception**. Disponible sur le lien : [www.accadimia.edu./l'evaluation\\_du\\_climat\\_social\\_enjeux\\_et\\_perception](http://www.accadimia.edu./l'evaluation_du_climat_social_enjeux_et_perception). Mémoire version électronique, p12.

Leur perception de toutes ces dimensions se traduit par des impressions, des émotions, et des attitudes individuelles et collectives. Evidemment, ces impressions fluctuent en fonction des événements et de l'évolution de l'organisation, mais aussi parce que les employés partagent entre eux leurs perception sur ces éléments en évolution. Le climat social dans les Organisations constituent donc, une synthèse des émotions collectives dominantes, provoques par la perception qu'ont les employés de leur situation de travail, et alimentées par la conversation

Le climat trouve sa première utilité dans les indications hautement révélatrices qu'il Donne sur l'état d'un groupe d'une organisation, comme un symptôme permet d'inférer les causes d'une maladie. Mais attention: un symptôme n'est pas la maladie. Ainsi, un diagnostic qui révélerait un climat inquiétude peut mettre la direction à examiner sa structure o uses

Pratique de gestion ou encore confirmé qu'un changement attend est en train de se produit. D'où importance d'établir un bon diagnostic avant de se lancer dans l'action.

Mais le climat est plus qu'un symptôme ou un moyen de prendre la poule d'une situation. Comme la température, affect l'humeur, les attitudes et les décisions des êtres humains, le climat social dans les organisations peut agir sur les motivations, les choix et les façons de communiquer et d'agir des employés. IL jouer rôle actif dans la vie de l'organisation. Ainsi, le climat peut avoir un impact positive ou négative sur le service à la clientèle, sur la productivité, sur les employés et des membres de la direction. Préféablement, toutes les personnes faisant partie du groupe ou de l'organisation à analyses devrais être interrogées. Un diagnostic de climat peut déjà être considéré comme un début intervention parce qu'il constitue un roulement de personnel, sur la mobilisation, la satisfaction, l'implication au travail

### 3. Different definition

“Le climat social d'une entreprise a une influence direct sur sa performance. Des salariés qui ne sont pas satisfaire tombant maladies ou quittant l'entreprise. Ceux qui ne montrent pas implication ralentissent les autres et, parfois, ne permettent pas d'atteindre les objectives dans les délais. Pertes de temps et prêt d'argent sont souvent associé a un climat social détérioré.

## Chapitre II Climat social définition et concept

---

En effet le salarié peut être satisfait par le biais de deux facteurs: le travail accompli et les résultats obtenus. Le climat social est. «En effet source de bien être pour un salarié».<sup>1</sup>

Christian Allouche définit le climat social de la manière suivante: «traduction par un ensemble de manifestations de l'état d'esprit qui règne à un moment donné(ou pendant une période donnée) parmi les membres de l'organisation. Cet état d'esprit est lui-même façonné par des variables multiples: environnement, culture, style de direction, conditions de travail, présence syndicale, etc. »

CLAUDE Vermot- Gaud définit le climat social «c'est l'ambiance qui régit dans l'entreprise, le degré de satisfaction des salariés au travail et sa motivation à l'égard de la société, de ses valeurs. Il dépend à la fois de facteurs individuels et de facteurs liés à l'entreprise».<sup>2</sup>Le climat social renvoie donc à l'ambiance qui règne dans l'entreprise .Elle est le résultat de plusieurs facteurs qui interrogent principalement les relations entre les Salariés et l'employeur. Il peut se matérialiser au travers de formes d'expressions individuelles

Le climat social peut se définir comme l'ambiance, l'atmosphère, le moral qui règne dans l'entreprise.

Le climat social est l'ensemble des relations entre l'employeur et salariés, concernant les conditions de travail. Et d'emploi dans l'entreprise. Il peut s'exprimer à travers des dialogues, tensions, et ou affrontement selon les situations d'entreprise. Il dépend d'un grand nombre de facteurs comme des conditions de rémunération, la sécurité au travail, l'emploi, le rythme de production demandé. Il tient aussi au style de direction pratiqué dans l'entreprise. Le style de direction et le mode de management.

Le climat social dépend à la fois de facteurs individuels et de facteurs liés à l'entreprise au niveau individuel, la satisfaction du salarié dépend du nombre de Facteurs dont les plus déterminants sont sa manière d'être et de se sentir, sa motivation du travail à accomplir et les résultats obtenus par rapport à ses aspirations.

Au niveau de l'entreprise, le climat social dépend du comportement du groupe de travail, des pratiques antérieures de l'entreprise, de l'identification individuelle au groupe ET de la quantité et la qualité des informations reçues et données.

---

<sup>1</sup>JEAN MICHEL, « **les relations salariés- employeur : quel partage des valeurs ?** » édition L'HARATTAN, in MARTORY ET CROZET, 2001, Paris P107

<sup>2</sup> COHEN Annick, **toute la fonction Ressources humaines**, Edition DUNOD, Paris 2006 p 296.



Il est de plus en plus admis qu'une condition de bon climat social repose sur le dialogue entre les partenaires sociaux. En effet, si l'une des deux parties (salarié ou l'employeur) impose son point de vue, cela créera des rigidités préjudiciables au fonctionnement et au développement harmonieux de l'entreprise.

#### 4. Différentes approches de climat social<sup>1</sup>:

Le climat social, nous renvoie à trois approches conceptuelles qui ont permis de délimiter son champ d'analyse. La première approche dite structurelle considère le climat social comme la configuration des attributs organisationnels objectifs, la seconde approche qui définit le climat social selon les attributs individuels des membres de l'organisation, il s'agit notamment de l'approche psychologique de climat social, et la 3<sup>ème</sup> approche qui se situe entre les deux dernières approches précédentes et qui considère le climat social comme le résultat de la perception des employés qui ont vis-à-vis de leur environnement. Il s'agit de l'approche perspective de climat social.

##### a. L'approche structurelle du climat social<sup>2</sup>:

La conception structurelle du climat social considère comme étant le résultat de l'évaluation objective des attributs organisationnels qui constituent l'environnement de l'organisation, définissent le climat social comme un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui a) la distinguent des autres, b) sont relativement stables dans le temps et c) influencent le comportement des individus dans l'organisation. Pour les autres de cette approche, le climat social est considéré comme un objet existant en soi, une manifestation objective de la structure organisationnelle, c'est-à-dire des conditions objectives et communes qui constituent l'environnement du travail telle que la structure organisationnelle, la taille, la hiérarchie, le degré de centralisation de pouvoir, le style de leadership, les objectifs de l'organisation.

Bien que les variables structurelles soient invoquées dans la plupart des théories sur le climat social, principalement dans les théories de **LIKERT** et **LEWIN**, la principale critique qui a été formulée à l'égard de l'hypothèse objective consiste dans le fait qu'elle ne prend pas en considération le caractère perceptif du climat social qui doit intégrer le poids des interactions

---

<sup>1</sup> MODIYA MAGUETE Marie-Louise, **Intégration des ressources humaines et climat social**; cas de viscontact, 2014. Mémoire en ligne, <http://www.google.com/search?=clignoton...Climat20%social>. Consulté le : 21-12-2016

<sup>2</sup>Ibid.

entre les employés et leur environnement, deviendrait un synonyme de “la situation organisationnelle”. Pour **IGALENS** et **LOIGNON**, les caractéristiques organisationnelles n’expliquent qu’en partie les comportements des employés au sein de l’organisation et que “seul le détour par la subjectivité des acteurs peut permettre de comprendre le sens de leur action individuelle ou collective”.

### b. L’approche subjective ou psychologique du climat social<sup>1</sup>:

L’approche psychologique du climat social le définit comme une réaction commune des employés. “Les variables situationnistes sont interprétées par l’individu selon la manière qui lui est psychologiquement la plus significative”. Par conséquent, les attributs personnels telles que les valeurs, les besoins, les attentes, ou la satisfaction...et, sont la base de la construction des perceptions individuelles.

En effet, selon **JOYCE** et **SCOLUM**, les employés appartenant à des conditions organisationnelles dites objectives différentes vivent les mêmes expériences et ont la même perception du climat social. Il s’agit du “climat collectif” défini par les employés eux-mêmes. Il est le résultat du vécu commun de plusieurs d’entre eux, quelle que soit leur position au sein de l’organisation. Les autres expliquent la similitude des perceptions par la similitude des attributs personnels.

Cependant, l’approche individuelle de climat social serait à son tour critiquée car elle considère que le climat social est plus tributaire des caractéristiques individuelles et personnelles que de celles de l’organisation. Pour **BRUNET**, cette façon de recevoir le climat social le réduit à la mesure du degré de la satisfaction des employés face à leur organisation qu’il considère comme une réponse affective qui laisse de côté l’organisation dans son ensemble, contrairement à **SCHNEIDER** et **HALL**, qui définissent la satisfaction comme étant une évaluation de l’organisation fondée sur l’interaction entre l’environnement de travail et les valeurs et les besoins particuliers de l’employé, ce qui prête à beaucoup de confusion entre le concept de climat et celui de la satisfaction.

### c. L’approche perceptive de climat social:

Pour **PRITCHARD** et **KZRASCIK** “le climat organisationnel est la qualité relativement stable dans le temps, de l’environnement interne d’une organisation, qui résulte de comportements et de politiques des membres de l’organisation, spécifiquement les cadres

---

<sup>1</sup>Ibid.

supérieur, qui est perçue par les membres de l'organisation, qui sert de base pour interpréter la situation et oriente les activités". L'approche conceptuelle définit le climat social comme un phénomène de perception d'attributs organisationnels c'est-à-dire les perceptions qu'entretiennent les employés à propos de leur environnement de travail. **LIKERT** dans ses travaux sur les variables de climat social nous explique que la réaction d'individu a une situation quelconque, est toujours une fonction non pas caractère absolu de l'interaction, mais de la perception que l'individu, qui compte c'est la manière dont il voit les choses et non la réalité objective.

### 5. Les facteurs influencent le climat social<sup>1</sup>:

Les facteurs déterminant le climat social et l'ambiance de travail sont multiple, et variable selon l'entreprise; il s'agit ici du point de repère:

- L'environnement socio-économique: général et ce lui de l'entreprise.
- L'histoire de l'entreprise: et son incidence sur la gestion des homes.
- La culture développée: les valeurs de l'entreprise.
- La structure et la composition de personnel
- La clarté des objectifset de projet de l'entreprise, et le degré d'acceptation ou d'adhésion des salariés.
- L'organisation du travail et la définition des priorités
- Les conditions du travail et la perception qu'en ont les salariés.
- Le point relatif **IRP** (instance représentatives du personnel) et l'influence social de proximité.
- La clarté et la lisibilité par la personne de la politique social de l'entreprise.
- La qualité de fonctionnement du management et le niveau de confiance des équipes et de la coopération entre elle.
- La fluidité de flux d'information la richesse de leur contenu.
- La prise en compte et la satisfaction des besoins et attente du personnel.
- Les sentiments des salariés quant à la reconnaissance des efforts produit.

### 6. Les dimensions de climat social:

#### a. Les relations avec les collègues:

---

<sup>1</sup>Cci MARSEILLE Provence. **Comment maintenir un bon climat social.** Disponible sur le lien: [www.ccim.com.prind.Pdf](http://www.ccim.com.prind.Pdf). Consulté le 05-01-21017 a 15h10.

Cette dimension est décomposée en composant suivant:

- Les interactions entre les collègues; qui tend mesurer les caractères des échanges entre les collègues d'une même unité.
- Le soutien des collègues c'est une adaptation ce qu'on appelle le niveau de coopération au sein de travail.
- L'équité de contribution des tâches entre les collègues, c'est le degré

Cette relation est représentée par: le respect, la communication, connaissances de l'autre, aide mutuelle, avoir de confiance avec les autres.

### **b. Les relations avec les supérieurs:**

Cette dimension est décomposée en cinq composants:

- Transmission de l'information par le supérieur qui désigne le degré de diffusion de l'information aux employés.
- La qualité de l'interaction entre les supérieurs et les employés.
- Le soutien des supérieurs qui renvoie au degré auquel les supérieurs prennent conscience et répondent au besoin des employés.

Cette relation est représentée par les indicateurs suivants: le supérieur partage les tâches d'une façon équitable, coordonne et planifie le travail des équipes, assure le bon fonctionnement de chaque unité, donne aux employés la liberté de participation ou prise de décision

### **c. Le climat immédiat (l'environnement):**

Sont tous les aspects liés à l'environnement interne proche de l'employé qui concernent plus spécifiquement les conditions de travail, à savoir de l'organisation, la sécurité, le cadre physique, la pression sociale.....etc. L'environnement immédiat de travail c'est le degré auquel l'individu œuvre dans des conditions physiques favorables à la réalisation de son travail et dispose des ressources nécessaires pour y parvenir ; cette dimension occupe une place importante, selon certains auteurs tels que **SAVOIE et AL 1994**. Les composants de climat immédiat sont les conditions physiques de travail et les ressources disponibles ; tout d'abord la qualité des conditions physiques reflète la valeur que prennent les conditions qui permettent à l'individu d'être dans son milieu de travail pour effectuer ses tâches. **ROY 1990** nous a adoptés les indicateurs de son modèle qui sont: l'aménagement et la température de l'espace de travail qui permet d'être à l'aise pour effectuer les tâches; la sécurité, l'éclairage et les outils

matériels adéquate (équipements, appareil...) la possibiliste de participer aux différent activités social avec les collègues et le supérieur.

### 7. Les outils de mesure de climat social dans l'entreprise

La mise en place d'utilisation d'indicateur de climat social dans l'entreprise peut paraître relativement compliqué, car on demande à un certain des données quantifier (absentéisme), d'expliqué ou de mettre l'accent sur des problèmes sociaux que pourrait rencontre l'entreprise. Face à ces indicateurs sociaux, l'entreprise doit faire appel à plusieurs techniques telles que la technique classique (l'audit social), le tableau de bord et le bilan social ainsi que les baromètres sociaux.

#### 7.1.L'audit social :

- **Définition :**

Selon pierre CANDAU l'audit social est « une démarche indépendante et Inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant Sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de couts derisque. Ce le conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, a Évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formation de recommandations ou Propositions d'action qui ne sont jamais mise en œuvre par l'auditeur »<sup>31</sup>

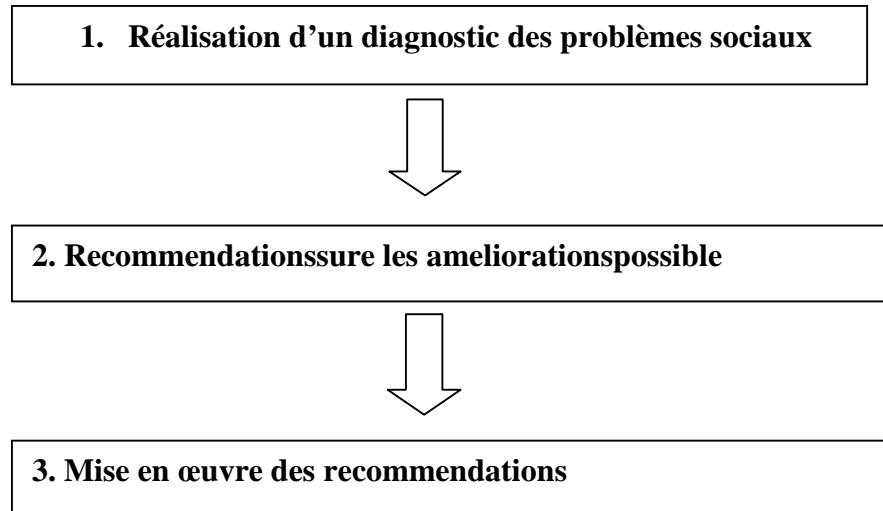
**Peretti, J.M** définit l'audit social comme « un examen professionnel, qui se Base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer un opinion sur les différents aspects de la Contribution des RH aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la GRH ».

---

CANDAU P, «**Audit social : Méthode et techniques pour un management efficace**», Edition Vuibert, paris, 1985, p 51.

5 Peretti, j, M «**Ressources humaines et gestion du personnel** », 8<sup>eme</sup> édition, Vuibert, 2012, p 212.

### Les étapes de l'audit social :



### • Les objectifs de l'audit social<sup>1</sup> :

L'audit social a pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, par l'intermédiaire de celle de la gestion de personnel : il ne se fait donc pas contre, ou sur l'entreprise, ou le Directeur du personnel, mais pour elle et avec lui. L'audit apparaît ainsi comme une cure de la myopie sociale par l'amélioration de la Connaissance des problèmes et leur importance grâce à des mesures et les outils appropriés Qui permettant un diagnostic précis, c'est en même temps un pronostique de leur évolution Par la prise en compte des risques qu'ils courent à l'entreprise. C'est enfin par la recherche de Leurs causes, et les propositions de solutions qui permettent de les faire disparaître ou de les Diminuer, une aide à la décision et une démonstration de la contribution de la fonction personnel.

### 7.2. Le tableau de bord :

Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs sociaux. Le tableau de bord diffère du bilan social par ce que le choix des données qui y figurent relève du libre arbitre de l'auditeur ou de responsables des ressources humaines et n'est pas fixé par le législateur.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Candeu p, audit social, ibid. P52

<sup>2</sup>GUERRERO Sylvie, **les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines**, Edition DUNOD, Paris 2008, p100 et 101.

- **Objectifs de tableau de bord<sup>1</sup>:**

Le tableau de bord mise les objectifs suivants:

- la gestationquotidian interne
- Correction des écarts entre les objectifs et les réalisations: il met en évidence les points faible pour attirer l'attention des responsables sur les actions nécessaires, les articulations latéral suggérant le chemin à suivre.
- Détection des imperfections.
- Planification à court terme.

### 7.3 Le bilan social:

Le bilan social est un instrument d'information des travailleurs et de leurs représentations. IL doit permettre en effet de donner, dans un document unique et chiffré, une image de la situation de l'entreprise.

Le bilan social, par la vérité et la richesse des donnée qui il offre permet de repérer les dysfonctionnements dans la collectivité, mais aussi de voir les améliorations d'une année à une autres. IL apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définies.

- **Exploitation de bilan social:**

Exploitation de bilan social passé par la communication de bilan à tous les services. Des réunionsexchange avec les chefs de service et la direction des ressources humains. Permettant de dégager les priorités, d'expliquer les résultats de faire passer les messages et informer, ainsi, la direction des ressources humaines a une vision plus précise de la population gérée. Outil de communication ILest important de la diffuser au plus grand nombre, soit en présentant les informations clés.

Le bilan social guide les responsables dans la formulation des données question ou dans le repérage des manques de system d'information.

---

<sup>1</sup>Ibid.

### 7.4. Baromètre social<sup>1</sup>:

Un baromètre social est un questionnaire (format papier ou électronique) anonyme et confidentielle à l'ensemble ou partie des collaborateurs d'une Entreprise afin de mesurer leur perception sur tel ou tel aspect de la vie ou la politique de l'entreprise.

Le baromètre social permet d'établir un diagnostic, précis des éventuels problèmes sociaux et venir par anticipation. Le baromètre social sert à mesurer le climat social qui règne dans l'entreprise et la motivation des collaborateurs, mais aussi de détecter et appréhender éventuels risques psycho-sociaux.

- **Les baromètres sociaux mesure pour agir:**

La mise en place ou l'utilisation d'un indicateur du climat social peut paraître relativement compliqué car en demande à certain nombre de données quantitatives, d'expliquer ou de mettre l'accent sur des problèmes sociaux qui pourraient rencontrer l'entreprise. Face à cette complexité et l'imperfection des indicateurs sociaux classiquement, faire appel ou technique classique de l'audit social.

Un grand nombre d'entreprises ayant mis en place des systèmes d'audit de climat social. Le firent à la suite d'un conflit, après avoir constaté certains effets pervers la décentralisation des centres de décision et le caractère fortement évolutif de la fonction management.

Mesurer le climat social au travers des baromètres sociaux, les raisons sont nombreuses mais peuvent être regroupées en quelques catégories:

- \*une communication directe et sans filtres
- \*suivre les évolutions sociales
- \*anticiper les principaux risques sociaux
- \*accompagner le pilotage stratégique des organisations sur son volet humain

---

<sup>1</sup> Mesurer et analyser le climat social en entreprise. Disponible sur le lien : [www.02j.com/fr.audit-social-climat-social-en-entreprise.html](http://www.02j.com/fr.audit-social-climat-social-en-entreprise.html). Consulté le : 22-02-2017.



- **Communication direct et libérée:**

Cette évolution est compréhensible et nécessaire, tant de point de vue social, qu'économique. Elle n'en complexifiera pas moins à tâche des directions et des managers. En effet ces évolutions peuvent avoir des effets pervers. L'un de ces effets concerne de manière significative la fluidité de l'information, les relais de communication traditionnels se transforment en filtres de communication. Cette dernière permet aux personnes en situation de décision puissante des actions en toute connaissance de cause.

- **Suivre les évolutions sociales :**

L'orientation de la politique des ressources humaines dans l'entreprise peut s'avérer nécessaire. La direction est toujours à la recherche des informations pertinentes pour prendre des décisions qui s'imposent les connaissances des attentes que le personnel porte à son travail, ainsi que par perception qu'il a des évolutions de sa situation de travail est donc important. Il est indispensable pour éviter de préparer la réaffectation des dysfonctionnements sociaux.

- **Anticiper les principaux risques sociaux:**

Perdent leur caractère collectif, les risques sociaux deviennent de plus en plus individuel. Les baromètres sociaux est une tentative de réponse au différent problème

- remontée l'information trop parcellaire.

- prise en compte des attentes du personnel.

- meilleure compréhension de phénomènes sociaux pour prévenir les éventuels problèmes.

- **Accompagner le pilotage stratégique des organisations:**

Il est important pour toute entreprise puisse mobiliser au mieux l'ensemble des ressources. Au-delà de suivre et de l'anticipation des risques sociaux ou de suivre des niveaux exprimer au matière d'attente et satisfaction vis-à-vis de travail. L'analyse de climat social par les baromètres sociaux permet:

- Développer les stratégies de mobilisation, motivation et fidélisation de personnel

## **Chapitre II      Climat social définition et concept**

---

- Identifier de potentiel facteur de risqué psycho-sociaux
- Articuler performance économique et social.

### **Conclusion**

Le climat social est indispensable pour le maintien de la relation entre les acteurs de l'entreprise et la perception qu'ils ont de l'organisation, et l'organisation doit adopter une stratégie pour créer un climat social favorable qui répond aux besoins de ses acteurs.

### Préambule :

L'implication au travail aujourd'hui un domaine d'étude important en gestion des ressources humaines, plusieurs raisons peuvent expliquer l'intérêt pour ce champ de recherche.

L'implication est un concept qui permet d'explicitier les liens que l'individu entretient avec son poste de travail, en global tous les domaines qui composant la sphère professionnelle, l'emploi occupé, métier, le carrier, l'organisation, les collègues de travail.

### 1. Théorie sur l'implication<sup>1</sup>

En abordant l'implication comme concept qualifiant le lien unissant un individu à une organisation et que cette relation individu-organisation reste tributaire de transactions permanentes entre les parties, de l'adhésion aux valeurs et objectifs et des opportunités (ce que l'organisation propose et qui puisse répondre aux attentes); **la théorie de l'équité d'Adams** (1963,1965), et la **théorie de l'échange sociale** (Blau, 1964; Goudner, 1960) constitueront notre cadre théorique.

- a) **La théorie de l'équité** affirme que les individus préfèrent en général une condition d'équité, c'est à dire avoir le sentiment d'être traités d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres dans leur relation d'échange avec l'organisation.

En effet l'organisation devrait répondre aux besoins et aux attentes des individus qu'elle emploie, afin d'éviter de leur faire éprouver des frustrations. Ainsi, un individu engagé dans une relation d'échange avec d'autres personnes ou avec une organisation évalue l'équité du traitement ou des gains qu'il retire de cet échange en comparant son rapport contribution rétribution à celui de ses collègues ou à celui de toute personne ou groupe avec qui la comparaison est possible et logique.

La théorie de l'équité est fondée sur le rapport intrants-extrants en milieu de travail. Les intrants consistent essentiellement en ce que l'individu apporte à l'organisation, comme la compétence, l'engagement et le rendement. Les extrants sont tout ce que l'individu reçoit de

---

<sup>1</sup> PAUL-Phoenix et AGONDJO Mibomwa, OP, CIT

l'organisation en échange de sa contribution, comme le salaire, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière, ce qui n'est pas exclusivement financière. Il s'agit d'une norme de mérite : l'individu va percevoir une situation juste dans la mesure où ce qu'il obtient par rapport à ce qu'il engage est proportionnel à ce que l'autre partie obtient par rapport à ce qu'elle a engagé. La perception d'iniquité serait à la source d'attitudes aversives et de comportements d'ajustement adoptés au travail.

La théorie de l'équité met l'accent sur des dimensions importantes de la vie organisationnelle: la comparaison à autrui (Louche, 2005). En général, cette théorie semble prédire adéquatement le comportement dans les cas de sous distribution (Mowday, 1979). C'est tout l'intérêt des modèles "cognitifs" comme la théorie de l'équité. Ils partent du principe que chacun d'entre nous réagit non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit, à la manière dont il interprète l'ensemble de la situation dans laquelle il travaille.

### b) La théorie de l'échange sociale

est l'un des cadres de référence employés pour comprendre la nature des rapports entre le climat d'organisation et les attitude( implication, engagement) des employés envers le travail et l'organisation, Selon cette perspective, les acteurs qui perçoivent que leur organisation contribue à leur perfectionnement personnel et les soutient développent un sentiment d'obligation moral basé sur le besoin de réciprocité envers l'organisation. Elle appréhende l'implication dans une perspective instrumentale basée sur l'appréciation du différentiel contribution-rétribution. Selon cette hypothèse, l'individu calcule son lien à l'organisation (Commeiras, 1994, cité par Pailot, 1996).

Les acteurs développent alors une série d'attitudes et d'actions qui sont favorables au fonctionnement (Eisenberg et Coli, 1990). Dans le cas d'une implication

### 2. Approche de la notion d'implication

Le terme implication correspond à la traduction du concept anglo-saxon 'commitement'. D'une façon générale l'implication décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. M.THAVENET(2001) la définit comme : « l'engagement des personnes dans leur travail ou dans telle ou telle facette de celui-ci La notion d'implication peut être appréhendées sous deux aspect.

L'implication représente également la manière dont une personne place son travail compte tenu de ses autres centres d'intérêt de la vie.

On distingue deux formes d'implication en situation de travail :

### a. Implication organisationnel :

L'implication organisationnel est une adhésion du salarié à son organisation « l'implication organisationnel fait référence à une relation de l'individu à un comportement qui présente un sens par rapport à une ou plusieurs cibles ». <sup>1</sup>

### b. Implication au travail :

C'est l'interaction entre l'individu et son travail, être concerné par tous ce qui est lié à son emploi occupé, attachement de poste <sup>2</sup>.

## 3. Définition et caractéristique de l'implication

L'implication, traduction du terme « commitment ». Semble avoir été introduit dans les recherches scientifiques par Foot (1951) qui a utilisé pour examiner la manière dont les actifs initient et maintiennent les lignes d'activité. Il s'agit d'un concept fortement mobilisé par les chercheurs étrangers depuis les années 1970. Et par les chercheurs français depuis les années 1980 <sup>3</sup>.

Comme vont le souligner **O'RELY et CHATAMANI (1986)** l'implication ne peut être définie que dans le sens d'une symbolisation entre les valeurs d'une organisation. Et celle de ces membres. « C'est l'attachement psychologique ressenti par la personne, pour l'organisation » <sup>4</sup>. Qui s'effectue par ce que cet individu internalise ou adapte la valeur but et normes de l'organisation.

---

<sup>1</sup> ANNE-MARIE Vonthon et ALL. **Développement des identités, compétences et des pratiques professionnelles**, Edition l'harmattan, Paris, 2011, P82

<sup>2</sup> ibd

<sup>3</sup> Implication **organisationnelle et structure en réseaux**, cergor. Univ-paris1.fr/docs télécharger/articlevachehennequin. Doc

<sup>4</sup> DAOUD BEN ARAB sonda, **implication organisationnelle: levier pour la performance financière**, étude dans le contexte Tunisien, disponible dans le lien: [www.unifr.ch/rho](http://www.unifr.ch/rho), 2001, pdf. Consulter le: 04-03-2017 à 17h34.

**MOWDAY** : ajouté que l'implication peut être comme une force général conduisant l'individu à s'identifier et s'engager envers l'organisation dans laquelle il travail.<sup>1</sup>

**Selon THEVENT(1992)** « l'implication, adhérent aux but et aux valeurs de l'entreprise ; serait devisé à celle pour l'aidé à réussir et renforcer ces valeur les plus fortes. En un mot, voilà le type même de personne dont l'entreprise aurait besoin dans ces périodes incertaines ou elle doit assumer de très profonds changements »<sup>2</sup>

Le concept d'implication est très intéressants et plus que jamais d'actualité. A l'heure d'un individualisme que l'on dit. Forcément, obtenir l'adhésion du salarié, et une tâche de tous les jours, faire en sorte que il s'implique. Le 13<sup>ème</sup> des travaux d'hercule enfin presque.

Pour **MOWADAY, PORTER, STEERS**, (1982) l'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et valeur de l'organisation :

- Volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci.
- Fort désir d'en rester membre.

#### **4. Les différentes approches de l'implication organisationnelle**

L'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre ces dimensions, jusque la fin des années 1980, les chercheurs adaptèrent une approche unidimensionnelle du concept, et les travaux récents considèrent l'implication comme multidimensionnelle.

##### **a. L'approche unidimensionnelle<sup>3</sup> :**

Pour certains auteurs, l'implication organisationnelle est un construit unidimensionnel. C'est la somme des pressions normatives internalisées poussant l'individu à agir dans le sens des buts et des intérêts de l'organisation, on argumente que les employés sont prêts à faire des sacrifices personnels pour le bien de l'entreprise, car ils croient que c'est juste et moral de le faire. C'est aussi le positionnement des travaux de Porter et d'autres chercheurs (Stèves, Mowday et Boulain) 1994. Porter, Crampem, et Smith, 1976.

---

<sup>1</sup>ibd

<sup>2</sup> LAHMOUZ karima, des **opération de fusion sur l'implication organisationnelle des cadres** disponible sur le lien: [www.uqtr.reveu-travail2005lahmouzkarimavol.n:04.pdf](http://www.uqtr.reveu-travail2005lahmouzkarimavol.n:04.pdf). Consulté le 04-03-2017 à 21h03

<sup>3</sup> ALAIN Lacroux, implication au travail et relation d'emploi flexible, Université PAUL CEZANNE AIX MARSEILLE : le cas des relations intermédiaires. Disponible sur le lien : <http://tel.archive-ouverte.fr/tel-00527251/DOC.P22>.

Dans ces travaux, l'implication organisationnelle fait référence aux différents témoignages d'attachement affectif qu'un individu développe et entretient vis-à-vis de son organisation.

Dans une approche attitudinale, ces auteures considèrent principalement le composant affectif de l'implication organisationnelle. Pour Mowday et al (1982) l'implication se développe en raison de certaines combinaisons des expériences professionnelles. Des perceptions de l'organisation, et caractéristiques personnelles, qui mènent à des sentiments positifs vis-à-vis d'une organisation et qui deviennent alternativement de l'implication.

Ces dernières proposent d'ailleurs en 1982 la typologie d'implication suivante

- **L'implication attitudinale<sup>1</sup>:**

Sous un angle purement psychologique, l'implication attitudinale est définie comme un état d'esprit, elle est fondée sur la notion d'échange est vécue par la personne comme un contrat psychologique implicite. L'individu acceptera de travailler (embouche) et continuera à travailler tant que les valeurs de l'organisation lui permettent de satisfaire ses propres besoins. En échange, l'organisation attend de l'employé qu'il soit loyal qu'il s'identifie aux valeurs qu'elle prône.

- **L'implication comportementale<sup>2</sup> :**

Contrairement à l'implication attitudinale, l'implication comportementale ne peut être fondée sur la notion d'échange, l'élément déclencheur étant l'individu lui-même et non pas l'organisation. Elle se base sur la notion de dissonance cognitive, l'implication de l'individu ainsi que son intensité et sa durée sont conditionnées par les conséquences d'action passées. Le pivot d'adéquation qui peut exister entre l'individu et son organisation étant le comportement ou l'acte effectué, le but de ce dernier est de mettre en adéquation la formule d'une idée et le passage à l'acte.

L'implication affective, l'implication cognitive, l'implication normative, sont trois dimensions de l'approche unidimensionnelle.

- **Approche affective :**

---

<sup>1</sup>ADDOU Chahinaz Ismahan, sous la direction de : BOUDJANI Malika, **Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme**, université Oran 2013/2014. P15, disponible sur le lien : [http : these.univ-oran1.dz/document/Th4407.pdf](http://these.univ-oran1.dz/document/Th4407.pdf). consulté le : 29-03-2017 à 17h31

<sup>2</sup>Ibid., P24

se définit comme l'attachement de l'individu à son organisation, caractérisé par l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation. **Allen et Meyer** constatent que cette définition est la plus largement « l'approche de l'implication la plus fréquente dans la littérature est celle qui considère l'implication comme l'attachement affectif, ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage, et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie. Ces aspects on les trouve dans la définition de **Buchanan** qui affirme que l'implication suppose trois conditions :

- l'identification, qui se repose sur la congruence des valeurs et objectifs de l'organisation et des valeurs et attentes de l'individu.
- l'implication, définie comme le lien psychologique entre l'individu et son travail.
- la loyauté, qui représente le sentiment d'affection et de devoir pour l'organisation

On parle de l'implication affective lorsque l'employé veut rester dans l'organisation, elle correspond à l'identification à l'organisation qui se traduit par le partage de ses valeurs et ses objectifs avec la volonté de faire des efforts dans ce sens l'individu s'attache émotionnellement, s'identifie, s'engage à l'organisation d'une manière consciente.<sup>1</sup>

- **L'approche cognitive** : fait référence à une connaissance que l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation part d'un choix raisonné.
- **L'approche normative** : réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification à l'engagement envers l'organisation. « l'implication proviendrait non plus d'un calcul ou d'un attachement affectif. Mais plutôt du sentiment de devoir qui ressent le salarié. Il s'implique parce qu'il pense que c'est bien, ou moral d'agir ». <sup>2</sup>

### b. L'approche multidimensionnelle :

Des chercheurs adoptent une approche multidimensionnelle, les premières recherches sont celles de (**KELMAN 1958** et **KANTER 1968**). Mais les études de terrain abondantes que l'implication comme multidimensionnelle ne se développent que récemment

Ces chercheurs accordent sur le fait que l'implication est le lien psychologique entre l'individu et l'organisation et ce lien se traduit par l'état d'esprit poussant l'individu à agir

<sup>1</sup>MAEURICE Thévenet **la culture d'entreprise**, édition presse, université de France 2010, P53.

<sup>2</sup>FABER Claude, **les conséquences humaines des restrictions**, édition l'Harmattan, Paris 1997, P 152



d'une manier plutôt qu'on une autre, leurs points de vue divergent lorsqu'il s'agit de définir la nature de cet état d'esprit.

La définition d'O'REILLYà CHTMAN (1986)<sup>1</sup> s'inspirant et pensent que l'implication possède trois distinctes :

- ✓ La soumission « complaisance », qui correspond à l'idée selon laquelle le salarié s'implique plus ou moins en fonction des rétributions perçues le salarié s'implique plus ou moins en fonction des rétributions perçues en échange de ses contributions. L'individu serait donc davantage soumis s'il juge que les récompenses qu'il peut percevoir seront satisfaisantes rapport à ses efforts.
- ✓ L'identification, qui dépend de l'adéquation des buts et valeur de l'organisation avec les buts et valeur de salarié. L'identification sera d'autant plus forte que l'individu pense retrouver dans l'organisation ses propres attentes et valeur.
- ✓ L'identification, qui représente l'intégration des normes et valeur de l'organisation. Elle dépasse l'identification, c'est-à-dire l'acceptation pure et simple de ses valeurs

**5. Les dimension de l'implicationorganisationnelle**

**Tableau01 : les dimensions de l'implication organisationnelle<sup>2</sup>.**

Dimension	Définition	Auteurs
Implication affective	Attachement émotionnel identification, engagement envers l'organisation.	<b>Meyer et Allen (1991).</b>
Implication normative	Sentiment d'obligation qui résulte de l'intériorisation de certains contraintes, qui conduit un salarie à rester membre de son organisation	<b>Meyer et Allen (1991).</b>

<sup>1</sup> CLAUD FABRE OPCIT P152

<sup>2</sup> FRANCOI DURRIEU, **orientation client perçu par les franchisés et implicationorganisationnelle une approche confirmatoire**, Université Toulouse1, disponible sue le lien : [thil-memoirevivant.prd.fr-content/.../2003,orientation\\_client\\_franchises.Pdf](http://thil-memoirevivant.prd.fr-content/.../2003,orientation_client_franchises.Pdf). Consulté le : 02-04-2017 a 15h10.

	d'appartenance.	
Implication calculée ou (continuer)	Connaissance par l'individu des couts associés à son départ de l'organisation.	<b>Meyer et Allen (1991).</b>

Meyer et Allen distinguent trois dimensions ou formes de l'implication organisationnelle qui se caractérisent « comme des Etats mentaux qui reflètent des composant distinctes »<sup>1</sup> qui sont :

❖ **L'implication affective** ( psychologies attitudinale) elle caractérisé par trios factures notamment;

- une fort croyance et acceptation des values et des objectives de l'organisation.
- une volenté de réaliser des efforts considerable en faveur de l'organisation.
- et un fort désir de rester membre de l'organisation.

Elle est fondé sur un attachment emotional reflète donc identification d'une personne dans une organization particulier.<sup>2</sup>

❖ **L'implication normative:**

« Résulte de la perception des salaires des pressions sociales qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement déterminé. C'est la totalité de ses pression internalisé qui poussant l'employé a agir de manière a satisfaire les buts et intérêt organisationnelles. En ayant une forte implication normative, l'employé ne quitte pas l'organisation car il trouve qu'il est immoral d'agir »<sup>3</sup>.

❖ **L'implication calculée ou continuer:**

« Elle s'articule autour de deux théories, notamment la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs. Ces théories impliquent la comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués. Elle renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'individu considéré et qui seraient perdus d'il quittait l'organisation (temps, effort, compétences développés à l'intérieur de l'organisation)»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> PAILE Pascal, revue de gestion des ressources humaines, édition ESK,N°52, avril, mai, juin, Paris 2004 P31.

<sup>2</sup> N'GHANE Pier et Yves de RONGE, dictionnaire de gestion, édition ARMOND COLIN, Paris, 1996, P106.

<sup>3</sup>IBID p108

<sup>4</sup>IBID P109

L'implication calculée renvoie également au manque d'alternatives qui se présentent à la personne en envisageant de quitter l'organisation actuelle.

Ces trois dimensions de l'implication caractérisent des états psychologiques différents. En effet, les employés caractérisés par une forte implication effective restent dans l'organisation par ce qu'ils veulent, ce caractère par une forte implication calculée restant car il n'y a pas besoin de le faire et ce avec une forte implication normative ne quittant pas l'organisation par ce que l'on se sent obligé de le faire.

### 6. Les déterminants de l'implication<sup>1</sup> :

On peut distinguer 3 types de déterminants : individuels, culturels et organisationnels.

**-Les déterminants individuels :** sont liés à la personnalité, à l'estime de soi et à l'histoire du sujet. Ce sont des aspects relativement stables de la personnalité. On trouve les déterminants individuels tournent autour de 2 notions :

- Le besoin d'accomplissement (ou de réussite). Ce besoin est fortement corrélié au besoin d'être efficace, compétent.
- Les besoins d'être (acteur) ou (passif). Dans le premier cas, ils pensent avoir un réel pouvoir sur les événements et aiment agir sur leur vie. Les autres sont (passifs). Pensent que les choses leur sont imposées de l'extérieur et qu'ils ont peu de pouvoir de les changer. Alors ils ne font rien. Les premiers sont très impliqués, les autres non. On constate aussi que l'implication au travail est moins élevée en cas de compensation d'une vie personnelle et affective trop pauvre ou absente.

**-Les déterminants culturels :** sont en rapport avec les systèmes de valeurs rencontrés dans l'entreprise : la valeur des matières de soins ne sont pas les mêmes que celle de la grande distribution ou de l'administration.

**-Les déterminants organisationnels :** concernent de l'homme à son travail dans une organisation qui peut soit faciliter, soit bloquer l'implication. Les défis proposés, les factures

---

<sup>1</sup> CHE Claude, psychologie sociale des organisations, 2<sup>e</sup> édition Armand Colin 2010, Paris 86,89.

liées à l'implication. Les expériences vécues dans le travail vont stimuler ou connaître détourné l'implication de salariés vers un autre but<sup>1</sup>.

### 7. Les conditions de l'implication

L'intérêt de toute organisation est d'avoir en son sein des employés impliqués, adhérent à sa politique, ses valeurs, des employés qui soient prêts à rester en cas de crise et changement organisationnel.

Selon Thévenet, l'organisation ne pourra jamais assurer les conditions suffisantes à l'implication des employés pour la simple raison que l'implication est un état psychologique appartenant à chaque individu. Lui seul, selon ces dispositions, peut décider de s'impliquer ou pas. Par contre ce qu'elle peut faire c'est assurer les conditions nécessaires à l'implication et prendre connaissance de ce qui pousse l'employé à s'impliquer.<sup>2</sup>

L'implication ne peut pas être créée par l'organisation. Thévenet est considéré comme pro-action. Si une personne s'implique dans son organisation c'est parce que l'individu l'a décidé. C'est à ce niveau que l'organisation peut intervenir. En effet, pour que l'individu décide de s'impliquer dans son organisation il faudrait qu'il perçoive une certaine logique dans les discours et les actions de celle-ci, il aimerait aussi sentir que son organisation s'engage envers lui autant que lui le fait envers elle. Il aurait enfin besoin de se reconnaître dans son organisation, dans ses valeurs et objectifs. La cohérence, la réciprocité, et l'appropriation. Trois conditions peuvent permettre et favoriser l'implication des salariés dans l'entreprise.

L'organisation ne pourra jamais assurer les conditions suffisantes à l'implication des employés pour la simple raison que l'implication est un état psychologique appartenant à chaque individu. Lui seul, selon ses dispositions, peut décider de s'impliquer ou pas. Par contre ce qu'il peut faire c'est assurer des conditions nécessaires à l'implication et prendre connaissance de ce qui peut pousser l'employé à s'impliquer.

Trois conditions nécessaires mises en place d'une situation génératrice de l'implication.

---

<sup>1</sup> AKENE, **motivation, satisfaction, implication, adhésion** disponible sur le lien ; [http://le temps de manager.filWORD pres.com/2010/03/motivation-satisfaction-implication-1.Pdf.P05](http://letempsde manager.filWORD pres.com/2010/03/motivation-satisfaction-implication-1.Pdf.P05). consulté le :03-03-2017a 15h29.

<sup>2</sup> PERRITI J-M, tout D.R.H, édition d'organisation paris 1999 P 254

-**la cohérence** : de la politique générale de l'entreprise et de son projet organisationnel avec les décisions stratégique et opérationnelles.

L'objet même de la cohérence est de donner un sens et d'éviter toute confusion.

L'objet même de la cohérence est de donner une sérénité et d'éviter toute condition. L'organisation en état cohérent dans c'est discours et c'est action. Va permettre à l'individu de percevoir clairement les messages qu'il envoie, les comprendre tant il son logique et prévisible.

- **La réciprocité** : c'est-à-dire que le salarié doit avoir les sentiments d'un juste rapport entre ce qu'il apporte à l'entreprise, et ce que l'entreprise lui donne en retour (rémunération, avancement, statut)

Les fondements de cette notion se trouvent dans la théorie de l'échange social. La relation entre l'organisation et les employés, si l'organisation espère de ses employés une implication et un engagement sans failles. Des employés quant à eux attendent des signes de réciprocité de la part de l'organisation.

L'individu a besoin que son organisation lui exprime de l'intérêt, autant que lui est sensible de faire son égard. C'est une erreur de croire que le seul moyen de motiver sa réciprocité est sa reconnaissance serait de mettre en place un système de rémunération objectifs car comme nous venons de le voir, la réciprocité concerne chaque action, messages, intention manifesté par l'organisation à tous les niveaux.

**Les effets organisationnels attendus** : l'implication doit permettre d'éviter les comportements de retrait des salariés qui se traduit par la réduction des efforts, l'absentéisme, les intentions de quitter l'entreprise.

### 8. L'implication organisationnelle et l'identification organisationnelle

Les notions de l'implication organisationnelle et l'identification organisationnelle sont souvent utilisées pour décrire la relation entre un salarié et son organisation. Entre les deux, c'est pourtant l'implication qui fait figure de concept « star » dans le champ de la gestion des ressources humaines.

- **L'implication organisationnelle** :

« L'implication organisationnelle est un concept qui, en raison des conséquences positives, qui lui sont associées tant pour l'individu que pour l'organisation. Elle représente un état d'esprit, une relation du salarié par rapport à l'organisation qui recouvre une orientation à la fois proactive et positive. Son intérêt est qu'elle permet d'expliquer la motivation à agir d'une personne indépendamment de ses attitudes ou des avantages extrinsèques qu'elle pourrait retirer de ses comportements (**MEYER** et **Herscovitch**, 2001). L'implication permet ainsi d'expliquer des actes qui semblent opposés aux intérêts propres d'un individu ou bien des comportements qui surviennent en dépit de la présence d'attitudes conflictuelles ou ambiguës. Elle constitue donc une façon complémentaire d'expliquer la conduite des personnes, et selon **MEYER** et Allen on peut distinguer trois dimensions d'implication organisationnelle : affective, normative, et calculée »<sup>1</sup>

- **L'identification organisationnelle :**

« La notion de l'identification organisationnelle est issue de la théorie de l'identité sociale (Social Identity Théorie, (S I T) de **Tajfel** (1978) et de son prolongement la théorie de l'auto-catégorisation (Self Catégorisation théorie (SCT)) de **Turner** (1985) ».

**Tajfel** ne considère que l'identité d'une personne en deux éléments distincts :

L'identité personnelle, qui regroupe les caractéristiques, les aptitudes et les préférences personnelles d'un individu, et l'identité sociale qui repose sur l'appartenance de l'individu à des groupes sociaux. La théorie de l'identité sociale considère que toute personne n'est motivée par la recherche d'une image de soi favorable et que cette image de soi dépend, pour partie, de l'appartenance à différents groupes. Elle consiste donc en « la partie de l'image de soi issue du fait de penser appartenir à un ou plusieurs groupes sociaux, ainsi que de la valeur et de la signification émotionnelle attachées à cette appartenance ».

La théorie de l'auto-catégorisation ajoute l'idée que tout individu se positionne et se définit délabrement en fonction des caractéristiques du champ social dans le quel i évolue ».

<sup>2</sup> L'identification est alors supposées avoir des conséquences tant attitudeales que comportementales, dans la mesure où plus un individu sera identifié à un groupe, plus il tendra à penser et à comporter en fonction des croyances, des normes et des valeurs du groupe.

---

<sup>1</sup>HERRABAH Olivier , Karim MIGNONAC et Bruno SIRE , revue de gestion des ressources humaines ,édition ESKA , N°59 , janvier , février , mars , paris , 2006 , p 4 .

<sup>2</sup> Ibid., p. 5.

**9. Methodologies de mesurer l'implication<sup>1</sup>**

La façon de mesurer l'implication des salariés en entreprise n'est pas uniforme si telle méthode semble ainsi plus populaire qu'une autre, son statut n'a rien d'hégémonique et la recherche vers d'autres formes d'analyse se produit. Jusque à présent la méthode la plus utilisée est celle de MOWDAY(1979). THEVENET(1991) l'a récemment introduire en France lors d'un travail sur le thème implication et gestion de carrière.

La méthode de MOWDAY : inspirés par les recherches intérieures de BUCHANAN (1974). MOWDAY et ses collaborateurs ont élaboré une mesure de l'implication sous la forme d'un questionnaire le questionnaire de l'implication organisationnelle (organisationnelle commitment question ou OCQ) composé de quinze indices, ce questionnaire évalue l'état d'identification psychologique de l'individu envers l'organisation que l'emploi. La personne testée est ainsi amenée se post amer par rapport à une série d'affirmation telle que : je trouve que mes valeurs et celle de l'entreprise sont très similaires (indice n°5), ou encore : je suis fier de dire à d'autre personne que je suis fier de partir à cette entreprise (indice n°6). Le questionnaire veut présenter l'implication comme un état affective de congruence entre les opinions valeurs et croyances de 'individu d'un côté et celle immanentes à l'entreprise. L'implication doit être considéré comme la puissance relative d'identification développée par l'individu avec une organisation donnée MOWDAY(1982) a contrario, quand l'employé ne se retrouve plus dans la philosophie présentée par son entreprise. L'état d'implication décline jusqu'à pouvoir être à la base de comportements de retrait (absentéisme ou démission).

**10. La culture de l'entreprise, facteurs implication des salariés<sup>2</sup>**

La culture d'entreprise est. un ensemble de valeurs, de Principe partagé par tous les membres d'une entreprise et qui se traduit par une bonne homogénéisation des comportements, des façons d'agir, et de penser. Elle résulte de l'histoire de la personnalité des facteurs environnementaux de l'entreprise. On distingue six composants de la culture:

1. Les valeurs: sont les idées, croyance partagés par les acteurs de l'entreprise, exprimées dans une charte, dans les discours des dirigeants, les supports de communication.

<sup>1</sup> NEVEU J-P **Méthodologie de l'implication**, université toulouse1. Disponible sur le lien : [www.google.dz/gw.rd=crer=kpoiwyafurfPnlg=%/c3%methodologie+mesure+doc+l'implication+selonmowday](http://www.google.dz/gw.rd=crer=kpoiwyafurfPnlg=%/c3%methodologie+mesure+doc+l'implication+selonmowday) P142.

<sup>2</sup> La motivation et l'implication des salariés disponible sur le lien : [/sebbbar.fr/management/article](http://sebbbar.fr/management/article). Consulté le : 01-05-2017 à 19h05

2. Les symboles : sont les signes chargés de sens lié aux valeurs fondamentaux.
3. Le langage : la mise en place d'un langage commun facilité la circulation de l'information.
4. Les légendes : sont les histoires qui on raconte à propos de l'entreprise et ses dirigeants
5. Les rites : sont des actes répétitifs qui renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
6. Les taboux : sont les sujet dont il faut éviter de parlé.

La culture renforce l'implication.

### 11. L'articulation théorique entre l'implication, motivation, et satisfaction

Ces concepts se rassemblent, car ils sont issus des travaux de l'école des relations humaines, ils s'occupent tous de la personne dans les situations de travail et visant à améliorer la performance.

« La motivation est une notion apparue dans les années 30. Elle indique un mouvement, un dynamisme ; c'est la force intérieure qui amène quelque à accomplir une tâche ou un but. Elle se réfère au projet personnel et a la manière dont il va changer tout au long des expériences de la vie. La satisfaction au travail est une notion – clé des années 70. Tandis que la motivation évoque le dynamisme, la satisfaction est perçue comme un état plus ou moins positif, résultat de l'expérience de travail.

L'implication est une nouvelle notion, apparut dans les années 80 et (qui pris de l'importance au cours des années 90 (MICHEL 1994 ; MORIN, 1996). Elle apporte l'idée de développement d'un projet personnel, qui est en liaison avec le système des représentations et les caractéristiques culturelle de l'organisation. L'implication concerne la manière dont l'individu s'identifie a son travail et s'y projets.

Les liens entre l'implication et la motivation, selon THEVENT(1992), peuvent se résumer aux points suivants :

- La motivation évoque plutôt la notion calculatrice de l'individu qui repartit son intérêt dans les recommentes venant de l'organisation, tandis que l'implication représente davantage les notions d'effort, de valeur ou d'identité personnelle.



- Les théories de la motivation sont centrées sur l'accomplissement de la tâche. Les théories de l'implication, même si elles sont très diverses, ont plutôt tendance à se centrer sur l'organisation.

En ce qui concerne les différences entre l'implication et la satisfaction, on peut signaler que la satisfaction est le résultat d'un état alors que l'implication suggère une action de la personne. **SALEH** (1981) relève une autre différence : « alors que la satisfaction change avec la situation, l'implication au travail constitue une variable différentielle stable qui ne dépend pas exclusivement de la satisfaction, mais se fonde sur le concept de soi internalisé. En d'autres termes, comparée à la satisfaction, l'implication dépend moins des caractéristiques objectives du travail que du besoin individuel de maintenir l'image de soi ».

En fin, **BASTON**(1993) signale encore que « l'étude de l'implication dépasse celle de la satisfaction dans la mesure où, théoriquement, elle prédit mieux l'activité humaine dans le contexte du travail. Par exemple, la rotation des emplois, l'absentéisme ou la qualité de la performance ».

Selon **LOCK** et **LATHAM** « l'implication est considérée à la fois comme une cause de la motivation et une conséquence de satisfaction »<sup>1</sup>.

### **Conclusion :**

Ce troisième chapitre porte sur l'implication au travail au sein de l'entreprise, et son grand importance.

L'implication au travail peut être divisé en trois dimensions (affectives, continues et normatives), dont cette dernière s'explique par la motivation dans leur travail et ce qui engendre la cohésion, et la fidélisation des salariés à l'organisation.

---

<sup>1</sup>LANDIER Hubert et LABBE Daniel, le management du risque sociale, Edition d'organisation, Paris, 2001, p15.

**I. Présentation de l'entreprise lieu d'accueil****1. Historique**

L'entreprise **EATIT ex ICOTAL SPA** né d'une scission avec l'EPE ECOTEX, SPA. L'usine a été créé en 1959, par un français. Sous la forme d'unité de confection spécialisée dans la fabrication des chemises. Dans le cadre de plan Constantine sous la raison social.

En 1961, l'usine fait partie stratégique de la zone industrielle de l'arrière port de Bejaïa. Nationalisé en novembre 19741, et intégré dans l'entreprise de l'ex société **SONITEX**. Par l'ordonnance : N 74-107 du 15 novembre 1974.

L'entreprise a été intégré à l'entreprise ECOTEX T.C.B avec affiliation ECOTEX/ T.C.B apri la restriction de la SONITEX en 1982.

C'est jusque le 20 décembre 1997 que l'entreprise a réponde à son appellation d'origine : **ICOTAL (INDUSTIE COTONIERE ALGERIENNE)**. Le dépôt de statuts a été fait le 02 septembre 1998, et lui remise en décembre1998. Evalue par les domaines de la wilaya de Bejaia de : 330162604DA.

EAPE-EATIT S.P.A a été créé lors de la relance économique du secteur textile décidé par CEP dans sa résolution n 05/111 du 03mars2011 partant intégration des aspects entreprise du textile dont ICOTAL S.P.A dans l'entreprise publiques, économiques non affiliées et dont les actionnaires sont : EPIC-EHC a la SGPIM.

L'EATIT été transformée en société par action et filiale à 100% du groupe EATIT.

**2. Situation géographique**

A La zone industrielle de Bejaia l'entreprise se situe BP 110. Avec une superficie de 100000 M<sup>2</sup>, bénéficie d'un exilient voies de communication qui sont : la route national, le port, gare ferroviaire. Elle est entourée par plusieurs entreprises parmi elle :

- Adroit entreprise NAFTAL
- Adroit l'entreprise TRANSFOS
- En face l'entreprise CEVITAL

L'entreprise repportée comme suit :

- ✓ Atelier de production textile.....8660M<sup>2</sup>
- ✓ Atelier de confection.....5420M<sup>2</sup>
- ✓ Magasin de matière première .....3450M<sup>2</sup>
- ✓ Magasin de la production.....2000M<sup>2</sup>
- ✓ Services généraux de production..... 1910M<sup>2</sup>
- ✓ Services généraux de soutien.....3010M<sup>2</sup>

L'entreprise dispose des unités suivantes :

- Electricité : de 1500KW de puissance installée (3 transformation de 500 KW)
- Gaz : 300 milliard de puissance installée
- Eau : réseaux commerciale pour eau potable industrielle et apports supplémentaires de 04 puis au un niveau de l'entreprise.

### **3. Evolution et mission de l'entreprise**

Exploiter, gérer et développer les activités de confection et bonneterie est la charge de l'entreprise **EATIT DE BEJAIA**.

Elle a pour objectif la transformation des matières (tissu, coton) en article de confection notamment (bonneterie, article de sport, vêtement professionnel). Pour cela l'unité T.C.B doit :

- assurer les approvisionnements nécessaires à la réalisation de son objectifs de production et de procéder aux importations complémentaires de produitsnécessaire a l'exécution de ces programmes de production ;
- assurer la maintenance des équipements ;
- utiliser d'une manier rationnelle sont personnel afin d'atteindre pleinement ses objectifs et cela par la concurrences a la formation et au perfectionnement ;
- faire assurer les différentes présentations accordées aux étrangères.

#### **4. Activité de l'entreprise**

L'entreprise EATIT est basée sur la fabrication et la commercialisation des articles suivant

- ✚ Bonnèterie : sous-vêtement
- ✚ Vêtement de travail
- ✚ Vêtement de sport
- ✚ Vêtement professionnel

Ces produits sont commercialisés au niveau local sur les deux secteurs

- Secteur public environ 70%
- Secteur privé 30%

#### **5. La pré-enquête**

Pour pouvoir réaliser notre travail de recherche, on a commencé tout d'abord par une pré-enquête.

Dans toute projet de recherche, la pré-enquête est une phase importante et utile qui se présente comme l'une des étapes de la recherche, qui nous a permis de familiariser avec le terrain afin d'avoir des données nécessaires concernant notre thème (avoir la population d'enquête, le choix de la méthode, les variables utiliser dans les hypothèses).

La pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à construire une problématique plus précise et surtout à construire les hypothèses qui soit valides , fiables , renseignés , argumentés et justifiées. De même la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ces hypothèses.<sup>1</sup>

Notre pré-enquête avait durée deux jours, de 04/04/2017 jusqu'à 06/04/2017 au sein de l'entreprise ICOTAL de Bejaïa, grâce au entretien libre au prés de quelques salariés, quatre femmes et un homme plus de cette et leur responsable au niveau de services ressource humaines que nous a permet de rassembler le maximum d'informations, de cerner notre thème, et mieux formuler notre questionnaire afin de les présenter.

---

<sup>1</sup> AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations (une introduction à la démarche classique et une critique), éd, presse université du Québec, 1987, p 102.

**6.Le déroulement de l'enquête**

Notre enquête s'est déroulée durant une période de 30 jours allant du 04/04/2017 jusqu'au 05/05/2017 , dans le cadre de notre stage , nous avons passé beaucoup de temps sur le terrain en vue de connaître notre environnement de travail et surtout de nous familiariser avec les différents équipements qui constitue , l'ossature de notre outil de travail , on a consacré aussi du temps à la documentation et l'historique et à la distribution des questionnaires sur nos enquêtes .La distribution des questionnaires été à l'aide de secréterat de la DRH avec tout ambiance et respect. durant cette période on a rencontré tous les éléments de notre échantillon d'étude la distribution été de main a main.

**I. Analyse et interprétation des résultats**

Ce chapitre de pratique vise à coordonner et a organisé dans tableaux simple et croisés les divers informations que nous avons obtenu par la biaise de questionnaire effectué auprès des salarié de l'entreprise EAMTIT. Divisé en trois parties essentielles : le premier est a la présentation des caractéristiques de l'échantillon de l'étude, la deuxième partie pour l'analyse est la discussion de la première hypothèse, la troisième partie consacrée à la deuxième hypothèse.

**1. Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude****Tableau N°01 : la répartition des enquêtés selon le sexe.**

Sexe	Numberd'effectifs	Pourcentage
Homme	22	34,92
Femmes	41	65,08
Total	63	100

Nous observons dans ce tableau que la catégorie de sexe féminin la plus dominante représenté par un nombre d'effectifs de 41 d'un pourcentage de 65,08%. Tandis que celle de sexe masculin représenté par nombre d'effectifs de 22 d'un pourcentage de 34,92% Selon ces données le sexe féminin revienne essentiellement à la nature de travail accompli dans cette entreprise (fabrication textile) ces taches peuvent être assurées par les femmes que par les hommes. Aussi dans cette entreprise les femmes occupent des postes dans les bureaux comme des secrèterait0.

**Tableau N°02 : la répartition des enquêtés selon leur âge**

Age	Number d'effectif	Pourcentage
20-25	0	0
25-30	15	20,63
30-35	18	28,57
35-40	18	28,57
40-45	08	12,69
Plus de 45	06	9,52
Total	63	100%

Le tableau ci-dessus représente notre échantillon selon l'âge. On a constaté que l'âge des salariés est réparti en cinq catégories. La plus importante fréquence est celle de (30-35) on égalité avec la catégorie (35-40) d'une fréquence de 18 salariés suivi de la catégorie (25-30). D'une fréquence de 13 salariés. En suite vient la catégorie plus de 40-45 ans de la fréquence de 08 salariés. Tandis que 06 salariés représentant la catégorie d'âge (40-45).

Manque de la catégorie d'âge (20-25).

**Tableau N°03 : la répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale**

L'état matrimonial	Fréquence	Pourcentage
Marie	39	61,90%
Célibataire	24	38,10%
Total	63	100%

Sur les 63 salariés enquêtés, 39 salariés de taux 61,90% déclarent que ce sont mariés, tandis que 24 salariés de taux 38,10% ce sont célibataires. Des résultats montrant dans le tableau ci-dessus.

**Tableau N°04: la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction**

Niveaud'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyne	22	34,92
Secondaire	23	36,50
Universitaire	18	28,57
Total	63	100%

A la lumière de ce tableau on constat que la majorité de nos enquêté ayant un niveau d'instruction secondaire représenté par 23 salarié soi de taux de 36,50%. Ceci nous permet de jugé que l'entreprise EATIT nous exige pas une qualification et un niveau d'instruction élevé pour ces salariés, ce la justifié par la nature de tache accompli au sein de cette entreprise. Donc, ce n'est pas étonnant c'est on trouve que la majorité de nos enquêté ayant un niveau d'instruction moyen suivi par la catégorie de niveaux moyenne représenté par 22 salaries de taux de 34,92%. Les salariés ayant un niveau universitaire représenté par 18 enquêté de taux de 28,57% cette catégorie réservé pour les postes des agents de maitrise et quelque cadre de l'entreprise.

**Tableau N°05 : la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle**

Categories socio professionnelle	Frequencies	Pourcentage
Cadre	11	17,46
Agent de métrise	21	33,33
Agent d'exécution	31	49,20
Total	63	100%

Les donnée de ce tableaux ,monteront que la catégorie socioprofessionnel agent d'exécution représenté par 31 salarié de taux 49,20% sont la plus dominant de notre échantillon enquêté suivi de la catégorie agent de maitrise par 21 salarié de taux 33,33%. Ca revient à l'effective élevé de cette catégorie au sein de l'entreprise. Les cadres de cette entreprise sont représentés par 11cadre de taux 17,46%.



**Tableau N°06 : la répartition des enquêtés selon leurs ancienneté dans l'entreprise**

L'ancienneté dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
]Mois de 5ans[	14	22,22%
]De 5 à 10ans[	16	25,39%
]De 10ans a 15ans[	13	20,63%
]De 15ans a 20ans[	16	25,39%
]Plus de 20 ans[	04	6,34
Total	63	100%

Les résultats de tableaux ci-dessus montrant que l'ancienneté la plus élevée a cette entreprise est celle de la catégorie 5-10ans en égalité avec la catégorie de 15-20ans représenté par 16 salariés de taux 25,39%, en suit catégorie –5ans de 14 salariés de taux 22,22% En suit on trouve la catégorie 10-15ans de 13 salariés avec un taux de 20,63%. La catégorie d'aniant plus de 20ans représenté par 04 salariés de taux 6,34% s'explique par l'ancienneté de l'entreprise, existe depuis 1959.

2. Analyse de la première hypothèse

Nous présentons dans cette partie les données reculées sur notre premier hypothèses qui stipule « la disponibilité de bon climat social déterminé par les bons rapports soucieux, la communication permet aux salaries de l’entreprise EATIT d’être adhérent et impliqué ». Qui fait référence à l’ambiance au travail, relation collègues-collègues, relation collègues-supérieur, la communication, l’adhésion et la fidélité

Tableau N° 07: La corrélation entre l’ambiance au travail selon la catégorie C.S.P :

Ambiance au travail C.S.P	Très bon		Assez bon		Mauvaise		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Cadre	09	81,82%	01	09,09%	01	09,09%	11	100%
Agent de maîtrise	15	71,42%	03	14,28%	03	14,28%	21	100%
Agent d’exécution	14	45,16%	12	38,72%	05	16,12%	31	100%
Total	38	60,31%	16	25,39%	09	14,28%	63	100%

Les résultats de tableaux ci-dessus illustrent la corrélation de l’ambiance au travail selon la catégorie socioprofessionnelle (Cadre, agent de maîtrise, agent d’exécution) les enquêté de l’entreprise EATIT ont répondu majoritément que l’ambiance au travail est de degré très bon de taux 60,31% et bon 25,39% contre un taux mauvaise de 14,28%.

La catégorie socioprofessionnelle cadre 81,81% on répondu que l'ambiance au travail est très bon, et 9,09 de même catégorie pour les deux autres degrés d'ambiance moyenne et mauvais. La catégorie agent de maîtrise trouve que l'ambiance au travail est très bon 71,42%, moyenne 14,28% même pourcentage pour ce qui juge que l'ambiance est mauvaise. Pour les exécutions 45,16% disent que le climat est très bon pas loin de ce qui disent que le climat est assez bonne 38,09%, et que seulement 16,12% jugent que le climat est de degré mauvais.

On déduit, que la majorité des enquêté estiment que l'ambiance au travail est très bon, cela expliqué que ce sont satisfait de climat social et de leur relation professionnelle qui règnent dans l'entreprise traduit par l'absence des conflits et la solidarité qui caractérise cette entreprise, « le milieu de travail exerce une influence très important sur le bien-être des individu »<sup>1</sup>. Un des enquêté nous affirme : « c'est nous qui fait la différence ». Et l'autre nous dit : « l'ambiance est toujours chez nous c'est avec l'humour je partage avec mes collègues » les Conditions de travail sont favorables dans cette entreprise. L'exécution des taches se fait en paix, tranquille et en tension social. Les enquêté sentent à l'aise

---

<sup>11</sup> BRUCHON-SCHWEITZER Marilou, **psychologie de la santé, modèles humaine**, édition DUNOD, Paris 2002, P119.

Tableau n°08 : la corrélation entre l’ambiance au travail selon l’ancienneté des enquêté :

Ambiance au travail L’ancienneté	Très bon		Assez bon		Mauvaise		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
- 5 ans	09	64.28%	02	14.28%	03	21.42%	14	100%
De 5 – 10 ans	13	81.25%	-	-	03	18.75%	16	100%
De 10 – 15 ans	03	23.07%	08	61.53%	02	15.38%	13	100%
De 15 – 20 ans	10	62.5%	06	37.5%	-	-	16	100%
Plus de 20 ans	03	75%	-	-	01	25%	04	100%
total	38	60.31%	16	25.39%	09	14.28%	63	100%

Le tableau ci-dessus présent la corrélation de l’ambiance au travail des enquêtes selon leur ancienneté dans l’entreprise. On trouve que : 60.31% des enquêtés on répondu que l’ambiance est de degré très bon par contre un taux de 14.28 qui nos rependant l’ambiance au travail est de degré mauvaise.

On remarque que le taux de 81.25% des enquêtés de la tranche d’ancienneté de 5 à 10 ans estiment que l’ambiance au travail est très bon, aussi dans la tranche plus de 20 ans de

taux 75%. Et dans la tranche – 5 ans de taux 64.28%. La tranche de 10à 15 ans on rependu que l’ambiance au travail est de degrés assez bon.

A base des donnés précédent on peut déduire que les enquêté de l’entreprise affirment que l’ambiance au travail est agréable ouverture d’esprit, le travail dans cette entreprise est en équipe c’est l’entraide entre eux qui caractérise les salaries l’administration offre un livre d’accueil pour tous ces membre su titré « bien venu dans la famille EAMTIT ». Il est très intéressant de constater que la perception du climat social est meilleur des classe d’ancienneté, nouveaux et très ancienne sont plus optimiste par rapport aux autre salarié. Concurrence autre collaborateur par la perception des indicateurs du climat social se stabilise. L’ancienne ayant la vision la plus positive du climat social de leur entreprise.

**Tableaux N°09 : la corrélation entre la satisfaction des enquêtés avec leur supérieur selon la C.S.P.**

Les relations avec les supérieurs  C.S.P	Très bon		Bon		Mauvaise		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Cadre	09	81.81%	01	9.09%	01	9.09%	11	100%
Agent de maitrise	13	61.90%	08	38.09%	-	-	21	100%
Agent execution	15	48.38%	16	51.61%	-	-	31	100%
Total	37	58.73%	25	39.68%	01	1.58%	63	100%

Le tableau ci-dessus, montre la relation avec les supérieures selon la catégorie socioprofessionnelle. Un taux de 58,73% des enquête estiment que leur relation avec les supérieures est de degré très bon suivi de 39,68% jugent que leur relation avec les supérieur est bon, en fin un faible pourcentage de 1,58% estiment que leur relation est de degré mauvais.

La catégorie socioprofessionnelle cadre 81,81% jugent que leur relation avec les supérieurs est très bon, 61,90% dans la catégorie agent de maîtrise. L'autre catégorie socioprofessionnelle agent d'exécution 51,61% disent que cette relation est bon par rapport à un pourcentage de 48,38% disent très bon par contre on remarque l'absence total de jugement mauvais dans les catégories agent de maîtrise et agent d'exécution.

La relation de nos enquêtés avec leur supérieures jugé très bon la plupart de ces enquête disent : « respect, absence de conflit, la répartition des tache se fait d'une façon équilibre ». Pas de racisme Bien que le langage utilisé par les supérieures avec les collaborateurs joue un rôle sur leur relation par des mots magique : bonjour, merci, au revoir...cette bon relation fruit de communication et le bon climat social dans cet organisme. « la qualité de la relation qui s'établit entre un supérieur et ses subordonnée représente un déterminant non négligeable de l'efficacité d'une entreprise, en effet une telle relation participe notamment de la satisfaction au travail, de la motivation ou encoure de bien être psychologique des travailleur »<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> JEAN MICHEL SAHUT. **Les relations salaries-employés, quel partage des valeurs ?** édition l'harmattan, paris, 1999.P17.

**Tableaux n°10 La corrélation des enquêtés entre leur relation avec les collègues vis-à-vis leur situation matrimonial.**

La relation avec les collègues Situation matrimonial	Satisfait		Moins satisfait		Non satisfait		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Célibataire	14	58.33%	08	33.33%	02	8.34%	24	100%
Marié	26	61.63%	10	25.64%	03	7.69%	39	100%
total	40	63.49%	18	28.57%	05	7.93%	63	100%

A la lumière des résultats de tableaux ci-dessus on remarque la satisfaction de relation des collègues vis-à-vis leur situation matrimoniale 63,49%, et 28,57% sont moins satisfait par contre ce qui sont pas satisfait présentent avec un pourcentage de 7,93%.

Malgré la situation marié de nos enquêté mais indiquent que ce sont satisfait de leur relation entre eux 61,63%, 25,64% moins satisfait face à 7,69% qui se sentent non satisfait. Pour ce qui sont de situation célibataire estiment que leur relation est satisfait 58,33% moins satisfait 33,33%, ce que on dise que se sont pas satisfait présenté par un taux de pourcentage 8,34%.

Les enquêté de l'entreprise EATIT comme le tableau précédent indique que se sentant bien avec leur collègues de travail en lui considéré comme élément essentielle de bien être professionnelle lorsque on s'entend avec eux et favorisent une bon ambiance de travail collective, nous mené a constaté que l'amitié au travail est possible. Un enquêté de l'entreprise a dise : « je passe la plupart et l'essentielle de la journée avec mes collègues

beauceupre de chose nos partage ». Ainsi, que leur relation sont construite à base de respect, la confiance et le changement des idées qui permet de construire une autre famille. Le mode de direction démocratiques adopté par l’entreprise a un effet sur cette relation« Les individus ont naturellement besoins d’appartenir à un groupe. Ils recherchent l’estime et l’amitié de ce qui sont associés pour l’accomplissement de tache »<sup>3</sup>.Le bon relationnel faire allusion à l’existence d’une équité entre les travailleurs, aussi l’absence de conflits et tension au sein des groupes de travail. Ce type de relation développé du fait de l’appartenance de ces enquêtes au même milieu. La structure de l’entreprise favorise les échanges entre le personnel. Une femme enquêtes nous annoncé « je partage des bons moments de solidarité et de l’entraide ».

**Tableau N°11 : la corrélation entre la communication dans l’entreprise sur la création d’ambiance au travail.**

La communication dans l’entreprise Ambiance au travail	Très bon		Assez bon		Mauvaise		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Fort	33	82,5%	07	17,5%	-	-	40	100%
Moyenne	04	28,57%	09	64,28%	01	7,14%	14	100%
Faible	04	44,44%	04	44,44%	01	11,12%	09	100%
Total	41	65,07%	20	31,74%	02	3,17%	63	100%

Le tableau N 12: on trouve la corrélation entre la communication et l’ambiance au travail, dans l’approfondit de notre analyse nous trouvons que les enquêtés de notre échantillon d’étude estiment qu’une communication fort joue un rôle important sur la création de bon ambiance au travail 65,07% face à un faible pourcentage de 3,17% de mauvaise communication sur leurs ambiance au travail.

<sup>3</sup>BOYER Luc et NOEL Equibey, **organisation et application**, Edition d’organisation, paris, 1999, p79.



On remarque que les enquêtés disposant d’une communication moyenne a un effet assez bon sur la création de l’ambiance au travail 64,28% et seulement 7,14% disent que la communication au sein de l’entreprise a un effet mauvaise sur l’ambiance au travail.

On peut dire que la communication est un élément incontournable dans la création de l’ambiance au travail dans l’entreprise. Les enquêtés de notre recherche considèrent que la communication occasionne d’exprimer et de la possibilité de discuter de tout ce qui concerne l’entreprise condition de travail, relation interpersonnelle, négociation. D’autre part les enquêtés qui estiment que la communication ne permet pas de créer une bonne ambiance, reste de la nature de poste occupé et la tâche exécutée. « La communication peut être définie comme l’ensemble des principes, d’action et de pratiques qui visent à donner du sens pour favoriser le travail en commun ». <sup>4</sup> Cette communication fait intervenir tous les acteurs, l’individu, l’équipe, et l’organisation, dont chacun influence sur l’autre. On peut ajouter aussi que la communication dans l’organisation s’agit d’améliorer l’efficacité individuelle et collective aux objectifs de l’organisation.

**Tableau N°12 : corrélation entre la communication et l’intégration des enquêtés à l’entreprise.**

La communication au sein de l’entreprise L’intégration dans l’entreprise	Fort		Moyenne		Mauvaise		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Oui	40	83,33%	08	16,67%	-	-	48	100%
Non	03	20%	11	73,33%	01	6.67%	15	100%
Total	43	68,25%	19	30,15%	01	1,58%	63	100%

<sup>4</sup> DERTIE Philippe et Broyer Catherine, **la communication au service de management**, 2e édition, édition liaison, paris, 2001, P39

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 68,25% jugent la communication est fort dans l'entreprise suivi de 30,15% disent la communication est moyenne contre un faible pourcentage de 1,58% disent que la communication est mauvais.

On remarque que l'intégration par la communication forte avec un pourcentage de 83,33% contre 20% répondit non. Pour ce qui considère l'intégration avec une communication moyenne 73,33 disent non et ce qui estime peut intégrer avec une communication moyenne présenté avec 16,67%. En fin les enquêtés ne pouvons pas intégrer quand la communication est mauvais, et un faible pourcentage de 6,67% disent que ne peut pas intégrer quand la communication est mauvais dans l'entreprise.

Selon l'avis des enquêté la communication est indispensable afin d'intégré à l'entreprise. Ces enquêté considérons la communication élément clé de resté à l'entreprise, cette communication avec les avantage que il offre, le bon accueil condition de la bonne intégration dans l'entreprise, ainsi la communication donne l'accès à l'entreprise. La communication est au service des salariés.

**Tableau N°13 la corrélation des enquêtés entre l'ambiance au travail et leur adhésion à l'entreprise.**

Ambiance au travail \ L'adhésion à l'entreprise	Très bon		Assez bon		Mauvaise		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Oui	28	62.22%	12	26.67%	05	11.11%	45	100%
Non	10	55.55%	04	22.23%	04	22.22%	18	100%
Total	38	60.31%	16	25.39%	09	14.85%	63	100%

On constate d'après les données du tableau que 60,31% des enquêtés expriment que l'ambiance au travail est très bonne, face à 25,93% qui expriment que l'ambiance est assez bonne, par contre 14,85% expriment que l'ambiance est mauvaise.

En effet, les résultats montrent dans le tableau nous distinguant que les enquêtes de l'entreprise EAMTIT. Affirment que le bon climat social et l'ambiance dans le travail jouent un rôle important sur leur adhésion à cette entreprise, 62,22% disent oui pour l'adhésion à l'entreprise par une bonne ambiance au travail, pour ceux qui disent non 55,55% même si l'ambiance est bonne. Un pourcentage de 26,67% estime que la moyenne d'ambiance peut être adhésive à l'entreprise, mais 22,22% de ceux qui disent que l'ambiance est moyenne ne permettent pas d'être adhésifs à l'entreprise, la suite du tableau de ceux qui disent qu'une mauvaise ambiance ne permet pas d'être adhésifs est présentée avec un pourcentage faible de 11,11% par contre 22,23% c'est l'ambiance mauvaise qui ne permet pas l'adhésion à l'entreprise.

Donc on déduit que cette ambiance dépend de la perception de leurs collègues et de leur attitude comportementale que l'implication sentimentale et la mise en évidence de la conscience professionnelle qui impactent l'ambiance au travail dans cette entreprise. Les enquêtés de l'entreprise sont toujours à l'écoute de l'autre, l'accorde entre les collègues défini par la politique mise en place dans l'entreprise pour la résolution des problèmes, respect de la valeur la plus importante sont des facteurs de bien-être qui permettent aux salariés d'être adhésifs à l'entreprise. « Pour les employés un bon climat social de travail améliore leur satisfaction et leur sentiment de bonheur au travail, il limite le stress et améliore le moral, il influence aussi leur bon comportement au travail, leur motivation et leur façon de communiquer entre eux. Il encourage chez eux la créativité, l'innovation et la prise de risque et suscite même leur engagement ».<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Santé psychologique, **un climat de travail sain, une valeur sûre**. Disponible sur le lien : [http : opssap.cp/wp-content/uploads/2013/08.climat.pdf](http://opssap.cp/wp-content/uploads/2013/08.climat.pdf)

**Tableau N°14 : l'avis des enquêtes sur les différent forme de l'implication dans l'entreprise.**

Different form de l'implication		Argument
Implication affective	Que signifié pour vous l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ma famille</li> <li>-beaupré de chose</li> <li>-c'est l'endroit qui mon offre becaupe de chance.</li> <li>-ou je travail</li> <li>-la source de stabilité</li> </ul>
	Finir votre carrier dans cette entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>-oui je veux finir ma carrier par ce que j'aime mon travail</li> <li>-peut-être mais je préfère de resté.</li> <li>-je souhait</li> <li>-je suis Fidel et j'aime la fidélité</li> </ul>
Implication calculi	Necessaries de raster dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>-oui</li> <li>-c'est pas nécessaire mais je veut resté</li> <li>-25as d'ancienneté le chiffre parle</li> <li>-pour moi c'est nécessaire.</li> </ul>
Implication normative	Que vous devrais a cette entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je devrais un bon travail pour la réussite de l'entreprise.</li> <li>-que de la réussit</li> <li>-faire le travail</li> <li>-que de bon</li> <li>-je dois respecter le règlement intérieur.</li> <li>Bien sur mes collègues</li> </ul>

**❖ Analyse de la première forme (affective) :**

On analyse les réponses des enquêtes selon leur avis sur l'entreprise on remarque que cette entreprise signifie beaucoup de chose pour eux on cite : « l'entreprise pour moi c'est ma deuxième famille », « c'est ma source de stabilité », face à ces réponses on déduit que les enquêtés de cette entreprise considèrent que l'entreprise comme leur deuxième famille. Donc les enquêtés sont identifiés à cette entreprise, sont attachés affectivement, une forte croyance concernant la relation de ces enquêtés avec leur organisation. Ils sont attachés à leur entérinement de travail. Cette forme d'implication caractérisée par trois facteurs notamment :

« Une forte croyance et acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation. Une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation, et un désir de rester membre de cette dernière. Elle est fondée sur un attachement émotionnel reflète donc l'identification d'une personne dans une organisation particulière ». <sup>6</sup>

Pour la deuxième question on a testé la fidélité des enquêtés, la plupart des interrogés expriment leur fidélité à l'entreprise d'ailleurs la plupart expriment leur prêter de finir la carrière dans cette entreprise en exprimant leur sentiment d'amour à cette entreprise.

**❖ Analyse de la deuxième forme (calculé) :**

Après avoir traité et analysé les réponses de nos enquêtés sur la question : nécessité pour vous de rester dans l'entreprise. On remarque que les enquêtes donnent une importance aux valeurs et implication calculée, l'initiative qui sont orientés vers les objectifs de l'organisation. Cette implication calculée centrée sur les règles et valeurs organisationnelles de tout a fait nécessaire de rester dans l'entreprise. Expliqué par l'ancienneté professionnelle dans l'entreprise MATHIEU et Zajac dans leur étude sur l'implication organisationnelle, qu'il y a une relation entre l'implication et l'ancienneté dans l'organisation et qu'il apparaît que c'est l'ancienneté dans l'organisation qui entretient les liens les plus forts avec l'implication et que ce type d'ancienneté est en relation positive avec l'implication de continuité.

---

<sup>6</sup> PAILLE Pascal, revue de gestion des ressources, édition ESK ?N N°52, avril, mai, Paris, P31.

**❖ Analyse de la troisième forme (Implication normative) :**

Suite aux résultats obtenu abri exposé la question : que devrais vous a cette entreprise ? Les enquêté sont sociable accordant des valeurs organisationnelle la majorité souhait que de travail de tout en cœur et travail professionnelle en signé une lettre d'engagement cela expliqué par la conformité des valeurs individuelle et organisationnelle donc les enquêté impliquent normativement.

**➤ Synthèse de la première hypothèse :**

Après avoir exposé les résultats obtenus, il nous est possible de confirmer la premier hypothèse émis auparavant que suppose que : « la disponibilité de bon climat social déterminé par les bonnes relations professionnelle, la communication, permet aux salariés de l'entreprise EATIT d'être adhéré et impliquer ».

En premier lieu en a confirmé que l'ambiance au travail qui règne au sein de l'entreprise est de nature très bon, les résultats de tableau N°08 on confirme que 61,31% des enquêté disent que effectuent leur tâche entouré de bon ambiance au travail puis 25,39% avec une ambiance assez bon, en suit 14,28% de degré mauvais. Cette bon ambiance au travail traduit mieux le bon climat social et le bien-être au travail qui touche tout les catégories socioprofessionnelle, ce qui sont ancienne et nouveau le tableau N°09 (même resulta de tableau N08), pour le tableau N° 47,67% estiment que cette ambiance permet pour eau de rattaché a l'entreprise, suivi de 20,93% sont attaché par les avantage sociaux offrent par l'entreprise. Selment 12,79 des enquêté pensent au salaire. Aussi cette ambiance permet d'être adhéré a l'entreprise 62,22%, de l'autre côté pour ce qui disent l'ambiance ne permet pas d'être adhéré a l'entreprise sont présenté par 22,22%.

En second lieu pour les rapports soucieux on a confirmé notre hypothèse, car on a obtenu des résultats positive 58,33% des enquêté estiment que ce sont satisfait de leur relation avec les collègues de travail. Par contre un faible pourcentage de 8,34% ne sont pas satisfait résultat pour l'état célibataire. Aussi pour les marié tableau N° 61,63% sont satisfait de cette relation et que 7,69% disent que ne sont pas satisfait. (La situation marié ne gêne pas les enquêté de l'entreprise EATIT d'être amis de travail). Le tableau N°09 montre la relation avec les supérieur 81,81% de degré très bon et selment 9,09% leur relation avec leur supérieur est de degré mauvais.

Aussi le tableau N° :12 montre que la communication déterminent de l’ambiance au travail joue un rôle principale. 82,5% communication fort, selment 11,12% la communication mauvais pour l’ambiance au travail. L’adhésion a l’entreprise on a testé la fidélité des salaries 71,42% expriment leur fidélité a l’entreprise en préfèrent de resté a l’entreprise même c’est une opportunité de travail se présent, tandis que 22,59% de ce qui préfèrent de quitté (tableau N°14). Les avis des enquêtes de leur entreprise on trouve que la majorité la considérons comme leur deuxième famille et préfèrent de finir leur carrier dans cette entreprise dépend de leur satisfaction et leur bien être de cette entreprise (tableau N15).

A travers les analyse précédent qu’on a obtenu bon a posé la premier hypothèse se confirme par rapport a la disponibilité de bon ambiance au travail et ces déterminant, un taux majoritaires sont satisfait par ces déterminent. Cela explique l’intensité de mettre des possède de l’entreprise d’accueil qui explique la fidélité, l’adhésion et l’implication de ces salariés

**Tableau N°15 la corrélation entre les enquêté qui aime le travail en équipe et la C.S.P**

Travail en équipe	Oui		Non		Total	
	F	P	F	P	F	P
Cadre	10	90.90%	01	9.10%	11	100%
Agent de maitrise	13	61.90%	08	38.10%	21	100%
Agent d’exécution	25	80.64%	06	19.36%	31	100%
Total	48	76.20%	15	23.80%	63	100%

Les résultats illustre le tableau N°15 : on remarque76,20% de nous enquêté aiment le travail en équipe, par contre un taux de 23,80% jugent n’aime pas le travail en équipe.

Selon la catégorie cadre 90,90% aiment le travail en équipe contre un faible pourcentage de 9,10% ne aiment pas le travail en équipe. Pour la catégorie agent d'exécution 80,64% favorisent le travail en équipe, un pourcentage de 19,36 de même catégorie ne aime pas le travail en équipe. Pour les agents de maîtrise ce qui aime le travail en équipe sont présenté de 61,90% et 38,10% de ce qui n'aime pas le travail en équipe.

L'entreprise EAMTIT donne une importance au collective de travaillons le concéder comme une technique à utiliser. Car le travail en équipe permettre de mettre l'entreprise sur la bonne voie. Les enquêté aiment le travail en équipe par ce que il donne l'occasionne de changement des idées et de mettre leur opinions. Avec le travail en équipe l'entreprise gagne. Le travail en équipe rassemble les salaries le temps maximum pour mieux aconnaitre puis crée des bonnes moments de solidarité entre les membres d'une équipe, la confiance mutalle. Être ensemble joue un rôletrèsréduit dans le fonctionnement des entreprise, la multiplicité des responsable n'est pas fait pour apporter des solution aux conflit et aux tension que manifestent les salarié et les responsable.

**Tableau N°16 la corrélation entre l'esprit d'entraide dans l'exercice des taches et le niveau d'étude.**

Entraidez dans l'exercice des taches  Niveau d'étude	OUI		NON		TOTAL	
	F	P	F	P	F	P
Moyen	22	100%	-	-	22	100%
Secondaire	17	73.91%	06	26.09%	23	100%
Universitaire	15	83.33%	03	16.67%	18	100%
Total	54	85.72%	09	14.28%	63	100%



Les données représentées dans le tableau ci-dessus nous montrent la corrélation entre l'entraide dans l'exercice des tâches selon le niveau d'étude. L'ensemble des personnes qui font partie de notre enquête de recherche ont répondu par oui à l'entraide entre eux à l'exercice des tâches au sein de l'entreprise 85,72%, par contre 14,28% estiment que ne sont pas concernés par l'entraide à l'exercice de leur tâche de travail.

La catégorie ayant un niveau d'étude moyen possède le nombre le plus élevé 100% suivi par ce qui sont de niveau universitaire 83,33%. Seules 16,64% de notre enquête ne arrivent pas à entraider ces collègues de travail. Pour les enquêtés ayant le niveau secondaire 83,33% répondant oui à l'entraide, 26,29% disent non.

Les enquêtés de l'entreprise EATIT, sont des personnes qui partagent même vécu, en lutte contre tout obstacle et jugement de l'autre. L'entreprise fait appel à tous ces membres afin de les satisfaire dans le cadre d'un groupe, il s'agit d'être actif et d'entraider à chaque fois que possible. Un enquêté de l'entreprise : « on avance tous ensemble ». Le travail collectif crée un climat favorable pour travailler et crée une ambiance de groupe et renforce l'implication.

**Tableau N°17 la corrélation entre le travail valorisé et l'adhésion à l'entreprise.**

Travail valorisé	Oui		Non		Total	
	F	P	F	P	F	P
OUI	34	75.55%	11	24.45%	45	100%
NON	14	77.77%	04	22.23%	18	100%
TOTAL	48	76,20%	15	23,80%	63	100%

Le tableau N°17 présente les données obtenues de corrélation entre le travail valorisé et de nos enquêtes et leur adhésion à l'entreprise. 76,20% de ce qui ayant le sentiment

d'adhésion à l'entreprise contre un 23,80% pensent que la valorisation de travail selment ne le permettra pas d'être adhérent à l'entreprise.

La majorité des employeurs enquêtés affirme qu'il y a un impact positif entre les valeurs et l'intégration à l'entreprise 75,55% affirment que quand leur travail est valorisé permet d'être adhérent à l'entreprise mais quand les enquêtés sentent que leur travail n'est pas valorisé ne peut pas s'intégrer à l'entreprise 22,23%.

**Les valeurs :** les valeurs sont « des préférences collective qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Elles établissent les interdits, les tabous, elles forment la philosophie de l'entreprise de l'entreprise »<sup>7</sup> donc valoriser le travail fait réussir. Les enquêtés de l'entreprise donnent une importance afin que leur travail soit valorisé ce qui permet pour eux d'agir et de penser à l'entreprise.

**Tableau N°18 : la corrélation entre l'ambiance au travail et le sentiment d'intégration à l'entreprise**

Ambiance au travail \ L'intégration à l'entreprise	Très bon		Assez bon		Mauvaise		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Oui	38	76%	08	16%	04	8%	50	100%
Non	-	-	08	61.54%	05	38.46%	13	100%
Total	38	60.31%	16	25.39%	09	14.28%	63	100%

A partir des résultats de ce tableau, nous constatons qu'il y a une corrélation entre l'ambiance au travail et l'intégration des enquêtés à l'entreprise avec un pourcentage de 60,31%, suivi de par 25,39% ce sont intégrés même l'ambiance au travail et moyenne par contre 14,28% ne sont pas intégrés par la mauvaise ambiance au travail.

<sup>7</sup> J.F SOUTENAIN. P FARCET, **organisation et gestion de conflit**, Edition Berti, Alger, 2007, P, 426.

76,% des enquêté sont intégré a l’entreprise de degré d’ambiance très bon et 16% de degrée assez bon, mais 61,54% ne sont pas intégré a l’entreprise quand l’ambiance et assez bonne. Quand l’ambiance est mauvais 8% des enquêtés peut s’intégrée l’entreprise, mais c’est l’ambiance est mauvais 14,28% ne intégrant pas a l’entreprise

D’après les déclarations des enquêtés et les résultats obtenu nous pouvons conclure que les enquêté de l’entreprise EAMTIT

**Tableau N°19 la corrélation entre l’ambiance au travail et les valeurs au travail**

Ambiance au travail Travail valorisé	Très bon		Assez bon		Mauvaise		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Oui	31	64,58%	10	22,22%	07	15,55%	48	100%
Non	07	46,67%	06	40%	02	13,33%	15	100%
Total	38	60,31%	16	25,39%	09	14,28%	63	100%

Le tableau N°20 montre la corrélation entre l’ambiance au travail et les valeurs au travail. L’ambiance au travail est de degrée très bon comme le montre le tableau et les tableaux précédent (tableau N°08). On remarque que cette bon ambiance fruit des valeurs donné au travail au sein de l’entreprise 64,58% des enquêté disent que leur travail est valorisé reconnu, permet pour eau de crée une bon ambiance, au contraire quand le travail n’est pas valorisé 46,67%. Quand le travail est valorisé l’ambiance est assez bonne 22,22% non valorisé le climat est assez bon 40%. En fin c’est le travail valorisé et le climat mauvais

présenté chez nous enquêté avec un taux de 15,55%, aussi absence de travail valorisé et climat mauvais présenté de 13,33%.

La reconnaissance est devenu un composant essentielle de la vie de travail dans l'entreprise, l'existence d'une reconnaissance se fait par d'être intéressé a la personne et au collectif de travail et traité les personnes comme des individus pas comme des employeurs qui s'exprimes enterme de relation salutation les collègues consulté avant de prendre de décision tous les salariés sont important pour l'entreprise. Le travail valorisé permet de travaillé des heures supplémentaires réalisé des tache spéciale, respecté son travail n'est pas négligé est une valorisation. « L'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintien durablement l'attachement de ces salarié a elle-même »<sup>8</sup>

**Tableau N°20 : corrélation entre la communication et l'intégration des enquêtés l'entreprise.**

La communication au sien de l'entreprise	Fort		Moyne		Mauvais		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
L'intégration dans l'entreprise					-	-		
Oui	40	83,33%	08	16,67%			48	100%
Non	03	20%	11	73,33%	01	6.67%	15	100%
Total	43	68,25%	19	30,15%	01	1,58%	63	100%

Le tableau N°21 : montre la corrélation entre la communication et l'intégration a l'entreprise. 68,25% des interrogés disent que la communication est fort et 30,15% communication moyenne, contre 1,58% disent le contraire.

<sup>8</sup> BENJAMIN.C, **RH& compétence dans une démarche qualité**, édition Afnor, France, 2005, P149.

Nous constatons que la communication est indispensable afin que les salariés intégrant dans l'entreprise, 83,33% des enquêtés estiment que la communication forte a un effet sur l'intégration, 20% pour le contraire. Ainsi 16,67% permet l'intégration même si la communication est de degré moyenne, les enquêtes ne prouvent pas intégrée c'est la communication est moyenne 73,33%. Au contraire les enquêtés estiment.

La communication devenu une valeur central des sociétés comme on a cité déjà elle était intégrée dans tous les secteurs d'activité. On a observé chez nous enquêtés l'entreprise EATIT, que la communication est un facteur clé de leur intégration à l'entreprise. Il permet pour eux de négocier avec tous les membres de l'entreprise bien que les supérieurs, afin de se adapter à la vie sociale et intégrée à cette entreprise. Surtout leur des assemblés généraux. Cette intégration donc fruit de bonne communication, la communication fruit de bonne relation professionnelle, ce dernier crée une bonne ambiance au travail, bonne ambiance résultat de bien être, bien. Tout ça nous permet de distinguer l'absence totale des conflits puis l'intégration et l'adhésion des salariés à l'entreprise. « La vie de l'entreprise connaît quelque fois des soubresauts auxquels les responsables doivent trouver des solutions satisfaisant de manière assurer la pérennité de l'activité et la continuité des relations sociales dans un climat de travail acceptable »<sup>9</sup>

**Tableau N°21 : l'avis des enquêtés vis-à-vis leur relation d'amitié en dehors l'entreprise**

L'amitié en dehors de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Oui	55	87,30%
Non	08	12,69%
Total	63	100%

Ce tableau représente l'avis des enquêtés vis-à-vis leur relation en dehors de lieu de travail, on remarque la majorité des enquêtés déclarent que leur relation en dehors de l'entreprise est motivée 87,30%, et uniquement 12,69% d'entre eux avouent le contraire

<sup>9</sup> KHELASSI Réda, **management ressources humain**, édition Houma, Alger, P187

On constate d'après les résultats que les bonnes relations en d'hors de travail résultats de bon relation à l'intérieur. Cette bonne relation à l'intérieur représente le bien être, ce dernier régulent un bon climat social ainsi une bonne ambiance au travail.

D'après les interrogés 76,20% favorisent le travail en équipe, cette politique mise en place par l'entreprise afin d'éviter tout type de conflits et permettre au salariés d'être en bon entent au moment d'exécution des tâche. (Tableau°16). Pour éviter les conflits aussi l'entreprise mette à leur salarié une autre politique il s'agit de l'entraide dans l'exercice des taches 85,72% comme le montre le tableau N°17 arrivent à l'entraidez et seulement 14,28% ne arrivent pas à les entraidez. L'entreprise aussi prendre en considération ces salaries en lui donnent des valeurs et des reconnaissances ces compétence afin de les intégré dans l'entreprise 60,31% sont intégré par cette ambiance comme le montre le tableau N°19.

On constate aussi a traves cette recherche que la communication a un rôle a joué dans cette ambiance qui favorisé par les politique de régularisation des conflits en suit l'intégration a l'entreprise comme nous montre le tableau N°21, (83,33%). On remarque l'absence des conflits au sein de cette entreprise dans leur relation en d'hors l'entreprise, le tableau N°21 montre que les salariés ayant pas de problème a l'intérieur de l'entreprise traduit a l'extérieur avec un pourcentage de 87,30% déclarent leur fréquent en d'hors de l'entreprise.

### Conclusion

Pratiquement on peut retenir après les résultats obtenus au cours de notre recherche qu'on a vérifié le lien existant entre le climat social dans l'entreprise à travers ces déterminants (ambiance au travail, rapport sociaux-professionnels, communication, le comportement de citoyenneté, l'adhésion, l'implication des salariés à leur entreprise (E A T I T)).

En effet, notre étude montre que un bon climat social (l'espace de travail, la variété des tâches), constituent un élément clé de bien-être, satisfaction, l'adhésion, et impliquer à l'entreprise. Ainsi la qualité des rapports sociaux à savoir les relations entre les salariés eux-mêmes, les relations avec leur chefs supérieurs, la communication, la reconnaissance, les valeurs, pourvoient une satisfaction et implication pour les salariés.

En outre, la politique de la régularisation des conflits par l'entreprise, (favoriser le travail en équipe, l'entraide) a un impact positif et significatif sur la création d'une bonne ambiance au travail, puis l'adhésion à l'entreprise. On les considère comme facteur de satisfaction que tous les salariés souhaitent avoir.

Donc, notre étude a démontré qu'une bonne ambiance au travail, bonne relation professionnelle, une solide politique d'éviter les conflits, considérer l'entreprise comme une deuxième famille, procurant l'adhésion des salariés à l'entreprise.

Il est important pour toute entreprise de mettre l'accent sur les mécanismes qui peuvent être source d'implication des salariés, on donnant au capital immatériel leur importance au sein de l'organisation.

Le climat social constitue l'un des sujets les plus sensibles d'une politique du personnel, mais sa mise en œuvre conduit souvent à des modifications profondes des valeurs de système de gestion de l'organisation. Appliquer le principe d'une démarche d'amélioration du climat social implique de savoir ce que les dirigeants veulent obtenir de leurs salariés en échange de bien-être au travail. Pour les entreprises qui suivent la voie du développement, la prise en considération des facteurs qui favorisent l'implication de ses salariés au travail paraît primordiale et importante, il est évident qu'aucune entreprise ne se développe en laissant de côté le facteur humain, et la gestion des ressources humaines.

# **Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des lettres et des sciences humaines**

**Département des sciences sociales**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie**

**Option : sociologie de travail et des ressources humaines**

## **Sous le thème**

**Le rôle du climat social sur l'implication des salariés**

**Casetude: entreprise complex EATIT (exicotal) bejaia**

**Réalisé par :**

**Encadré par: HIDJEB**

- **IMAKLOUFENE JUBA**
- **LALAOUI LYLYA**

Ce questionnaire sera exploité dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle qui s'intitule « le rôle de climat social dans l'implication des salariés ». Pour l'obtention de diplôme de master en sociologie de travail et des ressources humaines.

Il à pour objectif d'évaluer la progression de climat social dans l'entreprise complexe **EATIT ex icotal**. Vos réponse nous permettront de recueillir des points de repéré important qui nous aideront a complété notre recherche et de répondre a notre problématique. La qualité de vos réponses est donc un élément essentiel pour la réussite de cette enquête.

**Nous nous engageons à une confidentialité totale de vos réponses avec nos vifs remerciements.**



# I. Question relative a l'identification des enquêtés :

## 1- Sexe:

Homme

Femme

## 2- Age

20-25

25-30

30-35

35-40

40-45  plus de 45

## 3- L'état matrimonial :

Célibataire  Marié  Divorcé

Nombres enfant:.....

## 4- Niveau d'instruction:

Moyneseconde

Universitaires

Autres:.....

## 5- Categories socio-Professional :

Cadre

agent de maitrise

Agent d'exécution

Autres:.....  
.....

**6- L'ancienneté dans l'entreprise :**

Mois	<input type="checkbox"/>	5 ans – 10 ans	<input type="checkbox"/>
10ans- 15 ans	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
15 ans	<input type="checkbox"/>		
20ans	<input type="checkbox"/>		
Plus 20ans	<input type="checkbox"/>		

**II- Question relative au climat social des salaires de l'entreprise:**

**1- Comment qualifié-vous l'ambiance de travail au sein de votre entreprise?**

trés bon	<input type="checkbox"/>	assez bon	<input type="checkbox"/>
Mouvais	<input type="checkbox"/>		

Expliqué, justifié votre reponse.....  
.....

**2- Etes-vous satisfait de votre relation avec vos collègues?**

Satisfait	<input type="checkbox"/>	moins satisfait	<input type="checkbox"/>
Non satisfait	<input type="checkbox"/>		

Comment?.....  
.....

**3- Ainsi avec vos supérieure hierarchique?**

Très bonbon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mouvais	<input type="checkbox"/>	

Expliqué votre reponse:.....  
.....

**4- Est-ce que vos collègues de travail sont aussi vos amis en dehors de l'entreprise?**

Oui  non

Commentaire:.....  
.....  
....

**5- Aimez-vous le travail en équipe?**

Oui  non

Expliquez-vous dans les deux cas:.....  
.....  
.....

**6- Vous arrive-t-il vous de vous entraider dans l'exercice de vos tâches?**

Oui  non

Argumenter votre choix:  
.....  
.....  
.....

**7- Votre communication au sein de l'entreprise. Soit avec les supérieures, ou bien avec vos collègues?**

Fortm  Faible

Commentaire selon votre choix:  
.....

**8- Vous sentez-vous intégré dans votre entreprise?**

Oui

Non

Expliqué:.....  
.....

**9- Si jamais une autre opportunité de travail se présente à vous. Décidez-vous de rester comme?**

Oui Non

Expliqué:.....  
.....

**III- Question relative aux valeurs, et l'implication des salariés de l'entreprise:**

**1- Que représente pour vous votre travail?**

Le travail, moyen de gagner la vie

Source de réalisation de soi

Source de valorisation

Autre

.....  
.....

Commentaire.....  
.....  
.....

**2- d'après vous qu'est-ce qui vous rattache à cette entreprise ?**

ambiance au travail

avantages sociaux

salaire

Proximité

Autre

.....

**3- D'après vous, une bonne ambiance sociale a une influence positive sur votre adhésion à cette entreprise?**

Oui

No

Commenter votre réponse.....:

.....

**4- EST-ce que la réussite de l'entreprise vous intéresse t-elle?**

Beaucoup

un peu

Pas du tout

Justifier votre réponse:.....

.....

<<<<<<

**5- pensez-vous que votre travail est valorisé dans cette entreprise?**

Oui

Non

Commentaire.....

.....

.....

**❖ Question relative aux different forme implication organisationnelle( implication affective, implication calculé, implication normative)**

➤ Que signifié pour vous cette entreprise?

.....  
.....

➤ Vous-etes prêt definir votre carrier dans cette entreprise?

.....  
Si c'est oui pour quoi?.....

.....

➤ Jugé vous necessaries pour vous de rester dans cette entreprise?

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

➤ Quesque vous devrais a cette entreprise?

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

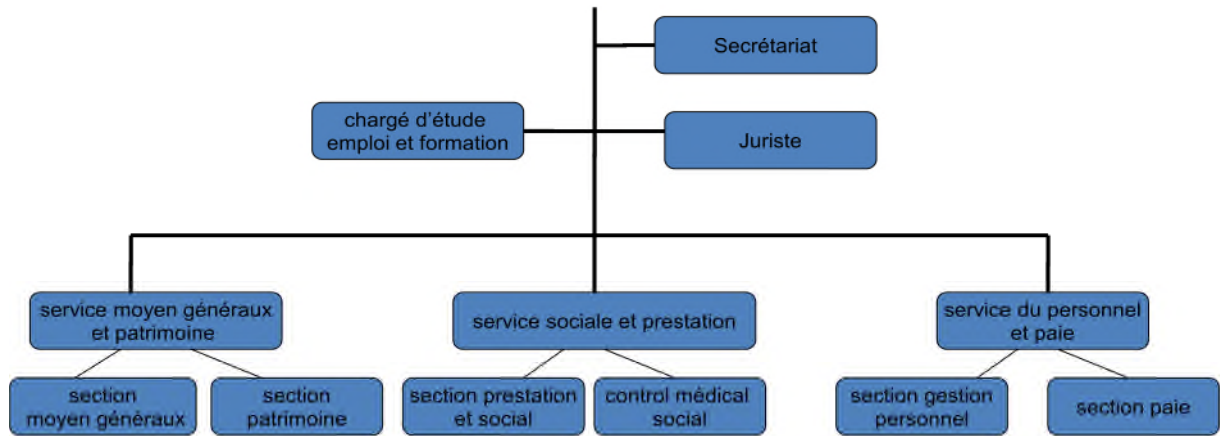
✓ des recommandations concernant notre thème

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

***Merci pour votre collaboration***

## Complexe Textile Industriel de Bejaia

### Organigramme de la DRH



# Introduction



# Partie théorique

# Chapitre I

## méthodologie de la recherche

## Chapitre II

climat social définition et concept

# Chapitre III

## Implication au travail

# Partie pratique

# Chapitre IV

## présentation de l'entreprise d'accueille

# Chapitre V

## Présentation et analyse des résultats

# Conclusion



# Liste bibliographique

# Annexe

## **Résumé**

Notre recherche s'est portée sur le rôle du climat social sur l'implication des salariés, en suite nous avons traité le climat social et leur déterminent et leurs lien d'amélioration vis-à-vis l'adhésion, fidélisé puis impliqué le salariés dans l'entreprise de textile EATIT BEJAIA, notre but est d'examiné la question comment le climat social influence l'implication des salariés ? Pour répondre à cette question on supposé des réponses provisoire telle que le climat est bon dans cette entreprise, pas de conflit.

Durant cette recherche on constaté que il ya un rapport logique entre le climat social et l'implication. Un bon climat social déterminé par l'ambiance au travail, bon relation interpersonnelle et la communication a un effet sur l'intégration, l'adhésion, et l'implication des salariés dans l'entreprise.

Mot clé : climat social, régularisation de conflit, implication

## **Abstract**

Our research has focused on the role of the social climate on the involvement of employees, in the following we have treated the social climate and determine them and their link of improvement vis-à-vis membership, loyalty and then involve employees In the textile company EATIT BEJAIA, our aim is to examine the question how the social climate influences the involvement of employees? To answer this question one assumes provisional answers such that the climate is good in this undertaking, no conflict.

During this research it was found that there is a logical relationship between social climate and involvement. A good social climate determined by the atmosphere at work, good interpersonal relationship and communication has an effect on the integration, membership, and involvement of employees in the company.

Keyword: social climate, conflict regularization, involvement