

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A.MIRA de Bejaia



Faculté des sciences 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 de l'organisation et de travail

Thème

*L'impact du climat social sur la
performance des salaires*

Etude pratique : l'entreprise NAFTAL Bejaïa

Réalisé par:

-AOUINANE Fouzia

-BENYAHIA Lamine

Encadré par:

M : MATI ALI

2019/2020

REMERCIEMENTS

Nous remercions d'abord DIEU qui nous a donné la volonté, le courage et la santé pour réaliser ce modeste travail dans de bonnes conditions.

Nous remercions aussi Monsieur MATI Ali, notre directeur de recherche, pour son aide, pour sa simplicité, ses conseils judicieux, ainsi que le temps qu'il nous a consacré tout au long de cette période.

Remerciement aux membres de notre organisme d'accueil l'entreprise NAFTAL de Bejaia pour leur aide, leur conseils et surtout leur ouverture d'esprits.

Nous remercions aussi tous les membres du jury qui nous feront l'honneur d'évaluer ce travail.

Nous remercions enfin tous ceux dont le nom ne figure pas sur cette page et qui nous ont apporté leur aide à la réalisation de ce mémoire.

DÉDICACES

Je dédie ce travail à :

A mon meilleur papa, grâce à toi j'ai pu aller à l'école, qui m'a aidé à devenir ce que je suis aujourd'hui, que dieu le protège.

À ma chère mère, qu'aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour et ma considération pour les sacrifices qu'elle a consenti pour mon instruction et mon bien être que dieu la garde.

À mes chères frères et sœurs qui ont été toujours à mes côtés,

À tous les membres de ma famille petits et grands,

À mon collègue du travail pour sa motivation et son encouragement

À mes bien chers amis et camarades,

FOUZIA

DÉDICACES

*Je dédie cet événement marquant de ma vie à la mémoire de mon père
disparu trop tôt.*

*J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet
humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'un fils qui
à toujours voulu le rendre fier.*

*Je dédie aussi ce travail à ma chère mère qui a donné beaucoup de
peine dans sa vie pour ma réussite ainsi que tous mes
amis et collègues.*

LAMINE

Table des matières :

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des annexes	

Introduction

Chapitre 01 : Cadre méthodologique de la recherche .

Préambule.....	5
Raison et objectifs de choix du thème :.....	5
1. La problématique.....	6
2. Hypothèses :	8
3. Définition des concepts :	9
3.1. L'entreprise :	9
3.2 Le travail :	10
3.3 Le climat social :	10
3.4 l'efficacité :	11
3.5 L'efficience :	11
3.5. la performance :.....	12
4. Les études antérieures :	12
5. Méthodologie de recherche :	14
5.1. La méthode :	14
5.2. La technique de recherche :	15
5.2.1. le questionnaire :	15
5.3. La population et l'échantillon :	16
6. Les difficultés rencontrées :	17
Conclusion :	17

Chapitre 02: Aperçu théorique sur le climat social .

Préambule :	19
1. Théories de climat social :	19
1-1 La théorie de Likert :	19
1-2 Selon les théories de Halpin et Croft :	20
2. Travaux sur le climat social dans l'organisation :	20
2.1. Travaux de Likert :	20
2.2. Travaux de Brookover et al. (1979) :	21
3. Le degré d'importance d'un bon climat sociale :	22
Raison 1: La productivité.	22
Raison 2: Une entreprise plus humaine, plus productive.	23
Raison 3: Une entreprise plus attractive.	23

Raison 4: Bienveillance et confiance, recette du bon climat social.....	23
4. Différente approche de climat social :.....	24
4.1. L'approche structurelle du climat social :	24
4.2. L'approche subjective ou psychologique du climat social :	25
4.3. L'approche perceptive de climat social:	26
5. Les facteurs influencent le climat social :	26
6. Les indicateurs du climat social :	27
7. les outils de mesure du climat social dans l'entreprise :.....	27
7.1. l'audit social :	28
7.2. bilan social :	29
7.3. Le tableau de bord:	31
7.4 baromètre social :	32
Conclusion :	33

Chapitre 03: La performance des salaires .

Préambule :.....	35
1 . Origine et évolution du concept de La performance :	35
2. Fondements théoriques de la performance :	36
2.1. En sociologie des organisations et en sociologie de l'administration :	36
2.3. En sciences de gestion :	36
2.4. En science politique et science administrative :	36
3 . Étymologie et définition de la notion de performance :	37
4. Les types de la performance :	39
Performance Individuelle :	39
Performance Organisationnelle :	39
5 . Dimensions de la performance :	39
6 . Contenu de la notion de performance :	42
Conclusion.....	45

Chapitre 04 : Présentation de l'organisme d'accueil .

1. Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL Bejaia :.....	48
1.1 Historique :	48
1.1.1 Mission :	48
1.1.2 Moyens :	49
1.1.3 Stratégie de l'entreprise :	50
1.2. Situation géographique.....	50
1.2. 1 Direction général de Naftal Bejaia	50
2 . La pré-enquête.....	51
Conclusion	
Liste bibliographique	
Annexes	

Liste des abréviations :

Les abréviations	Le sens
RH	Ressource humain.
HSE	Hygiène Sécurité Environnement.
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié.
AMG	Administration et Moyen Généraux
ERDP	Entreprise d'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers.

La liste des figures :

N°	Titre	Page
01	Les dimensions de la performance organisationnelle	41
02	Les composantes de la performance.	43

Liste des annexes :

N°	Titre
1	Le questionnaire
2	L'organigramme général de l'entreprise NAFTAL

Introduction

Introduction

Au fil de temps, dans le contexte mondial, les entreprises font face à des défis énormes, liés aux changements qui interviennent sans cesse dans leur environnement les entreprises se trouvent dans une situation d'hyper concurrence, alors les ressources humaines se trouve au premier plan et jouent un rôle stratégique important dans le développement des entreprises.

La gestion des ressources humaines considérées la base de toute organisation. Cependant, pour le bien être des salaries et de l'entreprise il faut l'optimisation de la productivité de l'entreprise en tirant le meilleur parti de l'efficacité et de conforme de ses salaries pour avoir un meilleur rendement et garantissent le succès et la pérennité des entreprises.

Pour assuré une place dans le marché de travail, l'entreprise doit valorisé le capital humain qui reste la principale ressource pour toute performance au sein de l'entreprise .

Un capital humain épanoui est une condition indispensable pour un bon fonctionnement des entreprises et la bonne réalisation des objectifs fixés quelque soit celui de l'entreprise ainsi que celui de son personnel.

Le personnel comme une composante importante de la réussite de l'entreprise, donc un personnel performant possède un avantage sur la concurrence pour crier un bon climat social qui permet d'attirer les meilleurs collaborateurs ainsi des bonnes relations au travail.

A la suite de nos choix de thème et vu l'importance crucial de l'impacte de climat social sur la performance des salaries, sur ce sujet qui est la principale préoccupation des services ressources humaines on veut savoir plus sur ce thème, ainsi que de voir l'application de ces processus et l'influence du climat social sur la performance des salaries au sein de l'entreprise NAFTAL BEJAIA.

Dans cette optique nous avons partagé notre travail en deux grandes parties essentielles :

Partie théorique qui devisé en trois chapitres comme suit :

Le premier chapitre représente le cadre méthodologique de la recherche ainsi les raisons et les objectifs du sujet de recherche , la problématique , les hypothèses et définition des concepts puis la méthode et la technique suivis en outre , l'échantillon et en fin les obstacles rencontré durant notre recherche .

Le deuxième chapitre porte sur l'aperçue théorique sur le climat social on a commencé d'abord avec théorie et travaux sur climat social puis le degrés d'importance d'un bon climat social ensuite on a proposé les différentes approche de climat social aussi les facteurs qui influence le climat social et on a proposé aussi quelque indicateurs du climat social enfin il consiste également a les outils de mesure du climat social.

Le troisième chapitre contient sur la performance des salaries on a commencé par l'origine et évolution du concept de la performance, ensuite sur les fondements théoriques puis quelques définitions de la notion performance, on a traité aussi les types de la performance, on a expliqué aussi les dimensions de la performance pour finir avec le contenu de notion de performance.

Partie pratique : ce chapitre réservé pour notre lieu d'enquête, contient une présentation de l'entreprise et de son organigramme ensuite on a rédigé le déroulement de notre pré-enquête là ou on a expliqué et détaillais cette dernières.

Partie théorique

Chapitre 01

Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

La méthodologie est la base de la réussite de chaque recherche scientifique.

L'objectif de ce premier chapitre est la présentation de méthodologie de recherche. 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 des différentes définitions des concepts clé, les études antérieures, la méthode et la technique utilisée, .en fin les difficultés rencontrés.

Raison et objectifs de choix du thème :

➤ Les raisons de choix du thème :

Nous avons abordé le thème l'impact du climat social sur la performance des salaires pour les raisons suivantes :

L'importance du thème dans la sociologie de l'organisation et de travail fait pour nous une grande raison pour le choix de ce sujet.

-) L'importance de climat social dans la réussite des entreprises.
-) Pour donner une image plus claire sur le climat social et la performance des salariés.
-) Ce thème nous interpelle également car nous aimerons comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises s'intéressent de plus en plus à leurs salariés.

➤ Les objectifs de la recherche :

Les objectifs de notre recherche se résument comme suite :

-) Recueillir des données nécessaires correspond à notre thème de recherche.
-) Déterminer les différents facteurs qui permettant de construire des bonnes conditions de travail et d'avoir un climat social favorable.
-) Décrire les différents types de la performance.
-) Découvrir l'impact de climat social sur la performance des salaires.
-) S'approcher de plus en plus du milieu professionnel, et acquérir certaines connaissances.

1. La problématique

L'entreprise est certes une unité de production, mais elle est avant tout une organisation composée de facteurs humains qui permettent son existence première. On pourrait l'étudier sous un angle économique, mais ce serait insuffisant, car étant donné le rôle crucial à l'homme dans son fonctionnement, une approche sociale est essentielle.

La croissance économique de l'entreprise ne peut se réaliser que si la cellule de relations humaines assure le renforcement de l'interdépendance de l'ensemble des activités qui se déroule au sein de l'organisation pour réaliser les objectifs fixés dans les meilleures conditions de travail, celles-ci jouent un rôle primordiale dans le rendement et la performance du personnel et leur intégration et donc la qualité de climat de travail.

Les salariés sont nombreux, et probablement de plus en plus, à se rendre sans plaisir à leur travail. S'ils y vont, c'est qu'ils ne peuvent pas faire autrement. Ils ne détestent pas leur métier, loin de là. Ce dont ils se plaignent, le plus souvent silencieusement, c'est de la façon dont l'entreprise se comporte avec eux.¹

A partir de là, le climat social réunit un grand nombre d'aspects et de facteurs en interaction, représentant l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lesquelles s'inscrit le travail. D'après Fourgous & Iturralde (1991), le climat social est « un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres »². La prise en compte du climat social constitue une préoccupation majeure dans la stratégie de développement organisationnel. Différentes expériences réussies (notamment celle de Microsoft) ouvrent la voie à une nouvelle tendance ayant trait aux traitements humains et aux relations sociales favorisant la confiance et la fidélisation des individus.

L'entreprise algérienne, à l'instar des entreprises des pays en développement, souffre d'un déficit flagrant en matière de relations sociales, tant sur le plan opérationnel que juridique, engendrant des conflits sociaux, des comportements inadaptés ou indésirables et, en

¹Hubert Landier, Evaluer le climat social de votre entreprise, Editions d'organisation, Paris, 2008, p 1.

²Fourgous, J.M & Iturralde, B, Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise, Editions d'organisation, 1991.

somme, des répercussions néfastes sur ses résultats. ¹

En somme, plusieurs sociologues et psychologues comme Elton Mayo, Hubert Landier, Claude Lévy-Leboyer et Jean-Marie Peretti sont intéressés de très près au climat social au sein de l'entreprise. Plusieurs autres auteurs ont écrit un certain nombre d'ouvrages sur ce thème du climat social et ses déterminants. La littérature sur le sujet dans sa globalité s'accorde sur la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat social et différentes autres dimensions. Il ne peut ainsi être opérationnalisé qu'à travers une série de déterminants. Pour une appréhension quantitative, nous en proposons dans cette étude quatre à savoir : les conditions de travail, les relations et conflits interpersonnels...²

Pour Christian Allouche (2009), le climat social paraît être la traduction, par un ensemble de manifestations, de l'état d'esprit qui règne à un moment donné parmi les membres de l'organisation, cet état d'esprit est lui-même façonné par des variables multiples : environnement, culture, style de direction, condition de travail, présence syndicale.³

Aujourd'hui, les entreprises se trouvent dans une situation d'hyper concurrence, et les termes de rentabilité, profits et économies d'échelle sont devenues des préoccupations majeures. Les services ressources humaines se trouvent alors au premier plan, de par leur rôle de plus en plus stratégique dans les entreprises.⁴

La performance est un concept à la fois omniprésent et galvaudé qui a envahi nos vies quotidiennes, tout doit être performant : une voiture, un traitement médical ... La performance est devenue le but à atteindre, l'archétype de la réussite, presque du bonheur ! La performance est également un concept flou. Elle est souvent ramenée à la notion d'efficacité, de compétition, de réussite, sans que pour autant nous puissions la cerner de façon précise dans le milieu professionnel.

Pour cela que nous avons décidé de faire une étude sur le climat social dans les entreprises algériennes. Et pour en savoir d'avantage, on a choisi de réaliser cette étude sur une entreprise

¹**TABTI Habib**, condition de travail et climat social dans les PME algériennes, étude exploratrice des facteurs de gouvernance sociale et d'optimisation des RH dans les PME de la willaya de Mascara, université de Mascara, (en ligne) <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/TABTI%20habib.pdf> (consulté le 15-01-2020 à 14 :30 h).

²**Dikra El Maguiri et Nafii IBENRISSOUL**, Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : Etude de cas d'une entreprise marocaine, 2014, disponible sur le lien : <http://www.issr-journals.org/links/papers.php?journal=ijisr&application=pdf&article=IJISR-14-101-03>. Consulté le :15/01/2020 à 15H00.

³**Annick COHEN**, Toute la fonction Ressources Humaines, Edition Dunod, 2009, p.296

⁴**TABTI Habib**, op.cit, sp.

étatique qui est une filiale Sonatrach et porte le nom de Naftal située à Béjaïa.

C'est ainsi que l'objet de ce travail de recherche est de tester la viabilité de ce concept au sein des entreprises algériennes. En d'autres termes, nous tenterons de savoir si le concept de climat social, tel qu'il est décrit au stade actuel des recherches, participe à l'efficacité organisationnelle aux entreprises en répondant à les questions suivantes :

Question principale :

Quel est l'impact du climat social sur la performance des salaires au sein de l'entreprise NAFTAL de Bejaïa ?

Questions secondaires :

1. Quel est l'effet le climat social sur l'efficacité des salariés ?
2. Quel est l'effet de climat social sur l'efficience des salariés ?

2. Hypothèses :

D'une manière générale, une hypothèse est une réponse provisoire à la question de départ et à la fois le résultat de tout travail de conceptualisation et de l'expérimentation.

Pour **BRUNO DESHAIES**, au fond, l'hypothèse est un mode de raisonnement qui part d'un priori, d'une affirmation ou d'une proposition qu'il s'agira par la suite de confirmer ou d'affirmer. [...] l'hypothèse représente une méthode de résolution de problèmes dont le point de départ s'inspire du mode déductif de raisonnement.¹

Pour **BENOIT GAUTHIER**, il s'agit << proposition sur un rapport entre des concepts particuliers ou un ensemble de concepts particuliers, dont on ne sait pas encore si elle est vraie ou fausse, mais au sujet de laquelle on croit que les faits pourront établir soit la vraisemblance ou la fausseté.²

¹**Deshaies, B**, Méthodologie de recherche en sciences humaines , Editions Beauchemin Itée, Laval, 1992 ,pp.210 - 211.

²**Gauthier , B** , Recherche sociale . De la problématique à la collecte des données , Montréal. Presses de L'Université du Québec , 1990 ,p. 519.

Dans ce sens, nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

L'hypothèse principale :

Un bon climat social à un impact positive sur la performance des salaries au sien de l'entreprise NAFTAL de Bejaïa.

Les sous hypothèses :

1. Un bon climat social contribue à l'efficacité des salaries de l'entreprise NAFTAL.
2. La disponibilité d'un climat social favorable détermine l'effcience des salariés de l'entreprise NAFTAL.

3. Définition des concepts :**3.1. L'entreprise :****3.1.1 Définition théorique :**

« L'entreprise est une structure économique et sociale, juridiquement autonome, comprenant une ou plusieurs personnes et travaillant d'une manière organisée pour fournir des bien ou des services à des clients dans un environnement le plus souvent concurrentiel (le marché). Elle peut être considérée à la fois comme un agent de production qui combine des ressources et s'inscrire dans une chaine d'activité économique, une entité sociale (dimension culturelle et relationnelle) et une réalité politique en tant que lien d'échange, de négociation et de confrontation »¹

3.1.2 Définition opérationnel

L'entreprise comme une entité économique organisée, comprenant une ou plusieurs personnes qui travaillent pour produire des biens ou des services à vendre sur un marché pour satisfaire des besoins dans un environnement concurrentiel.

¹GILLES Ferréol, Dictionnaire de sociologie , 3 e édition, Armand Colin, 2004, p209

3.2 Le travail :

3.2.1 Définition théorique :

Selon Friedman « le travail est une activité fondamentale de l'homme, il est de nature créatrice permettant la modification du milieu en tant que la transformation de lui-même »¹

3.2.2 Définition opérationnel :

Le travail est usuellement comme une Façon de produire, en incluant les efforts qu'on fait ou les résultats qu'on obtient pour pouvoir répondre aux besoins de la vie.

3.3 Le climat social :

3.3.1 Définition théorique :

« Le climat social d'une entreprise à une influence directe sur sa performance .Des salariés qui ne sont pas satisfaits tombent malades ou quittent l'entreprise. Ceux qui ne montrent pas d'implication ralentissent les autres et, parfois, ne permettent pas d'atteindre les objectifs dans les délais. Pertes de temps et perte d'argent sont souvent associées à un climat social détérioré. En effet « le salarié peut être satisfait par le biais de deux facteurs : le travail accompli et les résultats obtenus, ou bien l'ambiance régnant dans l'entreprise. Le climat social est en effet source de bien-être pour un salarié»²

LAWLER et COLL présentent le climat social « comme le vécu de l'environnement du travail et lui donne le statut méthodologique de variable intermédiaire eu égard à sa position de résultat de la configuration organisationnelle et d'action directe sur le niveau de satisfaction et de performance du système. »³

3.3.2 Définition opérationnel :

Le climat social désigne l'expression (formelle ou non) de la perception qu'ont les collaborateurs, des conditions sociales qui règnent au sein d'une entreprise à un moment

¹ PICHAULT, François Michel, loisir et travail ; in De coster, traité de sociologie du travail, 2e édition, De Boeck, Bruxelles, 1990, p03.

²SAHUT Jean Michel, les relations-employeur : quel partage des valeurs ?, Edition L'HARMATTAN, in MARTORY ET CROZET, paris, 2001, p107.

³ Lawler, E.E. Hall, D.T & Oldham, Organizational climate: relationship to organizational structure process and performance.in Organizational Behavior and human Performance, 1974, pages 139-155.

donné ainsi comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise. Donc un climat social favorable contribue à une meilleure performance de l'organisation et d'anticiper sur des risques éventuels.

3.4 L'efficacité :

3.4.1 Définition théorique :

« L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixé. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. En d'autres mots, se serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut ou tout simplement obtenir les bons résultats ». ¹

3.4.2 Définition opérationnel :

L'efficacité est la capacité d'arriver à ses buts. Être efficace, c'est produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts.

3.5 L'efficience :

3.4.1 Définition théorique :

« Désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum de moyens engagés possible. Elle traduit donc la productivité d'une entité car elle mesure le rapport entre les résultats obtenus et les ressources consommées ». ²

3.4.2 Définition opérationnel :

L'efficience désigne le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour atteindre ces résultats ainsi que sa capacité à livrer un produit avec le minimum de ressources financières.

¹ BECOUR (J-C) et BOUQUIN (H) , L'audit opérationnel contrôle de gestion, gouvernance et performance, Edition Economica. Paris.2008, p.232.

² Ibid . 232.

3.5. La performance :**Définition théorique :**

La performance comprend à la fois des aspects défensifs sur les coûts, les délais et la maîtrise des risques, et des aspects plus offensifs concernant la qualité du service et la création de valeur.¹

Définition opérationnel :

La performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

4. Les études antérieures :**4.1. 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.²**

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. Pour cela, ils ont proposée trois hypothèses afin d'entamer leurs études ; (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 optant pour une méthode quantitative suivie d'une technique de questionnaire réalisé sur un échantillon de 71 personnes sur 100 questionnaire , cet échantillon touche les trois catégories a savoir cadre , employés et ouvriers .

¹Patrice GALAMBERT, RH les leviers de la performance ,éditions d'organisation, paris , 2007,p 2.

² El MAGUIRI Dikra et BENRISSOUL Nafii, op.cit.pp 94-115.

L'instrument d'enquête (questionnaire) 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.

Les résultats de l'enquête ont confirmé 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.

4.2. Etude de « Mr. TABETI Habib et de Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam »

Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algériennes

(Etude Exploratrice des Facteurs de gouvernance sociale et d'Optimisation des Ressources Humaines dans les PME de la Wilaya de MASCARA).¹

Une Etudes de terrain , réalisé par TABETI Habib a l'université de mascara et BENDIABDELLAH Abdeslam a l'université de Tlemcen dans les PEM de la région de la wilaya de MASCARA ,dans cette enquête les problèmes soulevé est de mettre en relief l'impact de l'amélioration des conditions de travail sur la gouvernance d'entreprise et l'optimisation de RH . cette étude tantra d'analyser les conditions de travail et les relations sociales dans ces PEM , ainsi de sélectionner quelques éléments de réflexion capables de concourir a ressentir le sentiment de bien être au travail .

L'objet de cette recherche est d'étudier les conditions de travail et les relation sociales dans les PME algériennes , donc pour la collecte des donnés ils ont appliqué la distribution des questionnaires et des entretiens semi-directifs , avant tout ils ont fait une présentation pour le secteur de travail des PME de la wilaya de MASCARA .ils ont adopté un questionnaire anonyme comportant 18 items à été distribué a environ 600 personnes exerçant des une trentaine de PME privées, ainsi réparties à travers trois daïras (mascara , sig et bou-hanifia).

¹TABTI Habib , op.cit, sp.

Le questionnaire distribué comportait 18 questions composé de différentes dimensions des conditions sociales et des possibilités d'apprentissage et de développement des compétences.

Alors des entretient ont été effectués avec des travailleurs tenus généralement en tête à tête et parfois en groupe restreint , ces entretient est pour clarifier certaines situations paradoxales qu'ils ont détectées lors de l'analyse des donnés recueillies par questionnaire .

Après avoir fini et d'analyser leur enquête ils ont parvenus a des résultats constituent des éléments de réflexion sur opportunités à saisir et les mesures à entreprendre pour la relance d'une politique de bien être au travail autrement dit pour réussir cette politique ils sont arrivé à dégagé ces facteurs qui sont la négociation sociale , la participation élargie de la prise en compte des considérations humanitaires garantissant un parfait équilibre entre la professionnelle et la vie privée.

5. Méthodologie de recherche :

Pour atteindre les objectifs d'une recherche et de vérifier les hypothèses d'un travaille scientifique, il existe plusieurs méthodes et techniques scientifiques dans le domaine des sciences humaines et sociales sur lesquelles ont s'appuient.

5.1. La méthode :

Comme dans toutes spécialités, la méthode constitue un élément essentiel auquel le chercheur doit utiliser dans ça recherche.

Elle est « un ensemble intégré de procédure visant à produire la vérité des scientifiques. »¹

Pour **Madeleine GRAWITZ** la méthodologie « est un ensembles des règles ou des procédé pour atteindre dans les meilleures conditions un objectif »²

Notre sujet d'étude porte sur l'impact du climat social sur la performance des salaires dans l'entreprise NAFTAL Bejaia . Donc nous avons opté pour la méthode quantitative .pour décrire , mesurer et analyser le phénomène à l'étude ainsi les rapport entre les déférents éléments.

¹DURAND Jean pierre, WELL robert, sociologie contemporaine, éd vigot, paris, 1994, p291.

²GRAWITZ Madeleine, L'exique des sciences sociales, 7e Ed, édition Dalloz, paris, 2007, p.177.

Selon Angers MAURICE : les méthodes quantitatives visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales ou numériques avec usage de calculs »¹

5.2. La technique de recherche :

Toute recherche scientifique exige une technique à suivre pour la collecte des données à fin de vérifier les hypothèses et de répondre à la question départ .

Les techniques de recherches sont les moyens qui permettent d'aller recueillir les données dans la réalité. Si les méthodes impliquant des orientations générales quant aux façons d'aborder un objet d'étude, les techniques indiquant comment accéder à l'information que cet objet est susceptible de fournir ces techniques qui représentent les principaux moyens d'investigation de la réalité sociale .²

5.2.1. Le questionnaire :

Le questionnaire est la technique adéquate à notre méthode de recherche « La détermination de la technique utilisée dépend de la méthode effectuée »³ , elle permet d'établir les relations entre les variables .

Selon MAURICE Angers : « le questionnaire est un moyen d'entrer en communication avec des informateurs, on les interrogeant un à un et de façon identique, en vue de dégager des repenses obtenues des tendances dans les comportements d'une large population ».⁴

➤ Construction du questionnaire :

Notre questionnaire que nous avons élaboré compose de 27 questions qu'on peut formuler et il est réparti en (04) axes comme suit :

- Le premier axe : des questions qui portent sur les caractéristiques personnelles des enquêtés (âge, sexe, catégorie socio- professionnelle.....).
- Le deuxième axe : des questions concernant les conditions de travail.

¹ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales , Edition Casbah, Alger, 1997, p60.

² Ibid, p66.

³GRAWITZ Madeleine, Op. cit. p 229.

⁴ANGERS Maurice, op.cit. p.146.

- Le troisième axe : des questions qui portent sur les relations avec les collègues .
- Le quatrième axe : des questions sur la performance des salariés (efficacité ,
efficience).

Notre questionnaire comporte aussi de plusieurs types de questions par exemple :

- Question ouverte : qui donne à l'enquêté la possibilité de répondre .
- Question fermée : qui oblige l'enquêté à effectuer un certain choix soit (oui ou non).
- Question à choix multiple : c'est de proposer plusieurs choix à l'enquêté.

5.3. La population et l'échantillon :

Selon **MAURICE Angers** la population d'étude « un ensemble de tous individus qui ont les caractéristiques qui corresponde aux objectifs de la recherche » ¹, notre population d'enquête est de 119 salariés, qui composé d'un ensemble de salariés de l'entreprise NAFTAL Bejaïa et cette population divisé en trois catégories (10 cadre , 20 agent de maîtrise , 89 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 ». ²

En dehors des recensements , les enquêtes sociologiques se pratiquent sur des échantillons , qui sont « des modèles réduits » de la population. La sélection d'un échantillon vise à obtenir la meilleure représentativité possible , compte tenu des contraintes par l'enquête . ³

Pour cela nous avons opté pour un échantillonnage non- probabiliste , nous avons choisis de distribuer les questionnaires auprès des trois catégories qu'on a déjà cité dans la population (cadre-agent de maîtrise-agent d'exécution).

L'échantillon non- probabiliste On l'appelle aussi méthode du modèle réduit, car elle vise à faire de l'échantillon quelque chose d'identique à l'ensemble dont il est tiré mais à plus

MAURICE Angers, op .cit. p 09.

²Ibid, p 229.

³**GILLES Ferréol**, op.cit ,p 53.

petite échelle. Il s'agit d'une transposition proportionnelle des caractères de la population dans l'échantillon.¹

6. Les difficultés rencontrées :

- ✓ Manque de documents portant sur le climat social dans l'entreprise.
- ✓ Manque d'ouvrages sur le climat social au niveau de la bibliothèque de notre université.
- ✓ La difficultés d'accèsibilité a un terrain d'enquete (stage pratique) .
- ✓ La pandémie du corona virus 2020 qui a provoqué la fermeture de toutes institutions et un confinement au niveau mondial et local.

Conclusion :

En science sociale, la méthodologie constitue l'approche la plus essentiel dans une recherche scientifique. Alors dans ce chapitre nous avons tenté d'expliqué le problème et les objectifs de notre recherche ainsi que la démarche et la méthode et la technique suivi pour collecter les données nécessaire sur notre sujet de recherche.

¹AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences social et approches quantitatives, Montréal, presse de l'université, 1987, P 74.

Chapitre 02

Aperçu théorique sur le

climat social

Préambule :

Le climat social comme une représentation des relations existant entre l'entreprise et ses collaborateurs ainsi un bon climat de travail assure la bonne gestion des activités d'une entreprise.

Le but de ce chapitre est de saisir certaines généralités sur le concept du climat social.

1. Théories de climat social :

Nous avons retenus deux études qui nous ont permis de bien saisir la notion du climat social.

1-1 La théorie de Likert :

Affirme quant à elle, que le climat organisationnel et le leadership sont les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus interagissent individuellement et en groupe pour produire des résultats.

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 déterminant la structure de l'organisation, le style de leadership, les objectifs, les politiques et les directives à l'endroit des différents groupes de l'organisation ; les variables intermédiaires résultant des interactions en groupes ou individuellement : elles reflètent les attitudes, les motivations et les perceptions qui influencent le comportement adopté. Enfin, elle soutient que des variables intermédiaires exercent une influence sur les variables finales telles que : le taux d'absentéisme, les pertes de qualité, etc..¹

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

¹PAUL-PHOENIX et AGONDJO Mibomwa, Climat organisationnelle et implication dans l'emploi : cas des enseignants-chercheur 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 consulté le :02 /08/2020 à 13 :00 h.

1-2 Selon les théories de Halpin et Croft :

Inspirées 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 ses comportements. Les perceptions comportementales du leader déterminent les comportements des membres et, dès lors, fourniront une mesure du 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.¹

2. Travaux sur le climat social dans l'organisation :

2.1. 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:

) Système1: autoritarisme 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 punitions; ce qui implique les relations entre la direction et les enseignants.²

) Système2: 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

¹PAUL-PHOENIX et AGONDJO Mibomwa , Op.cit,sp.

² Ibid.sp.

enseignants, les récompenses et les punitions, parfois, sont utilisées. Sous ce climat, les enseignants ont souvent l'impression de travailler dans un environnement stable et structuré.¹

b) Climat de type participatif:

) Systeme 3: 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 sont prises au sommet, mais les décisions spécifiques sont prises à des niveaux inférieurs. Le processus de contrôle est délégué aux échelons intermédiaires et inférieurs avec un sentiment de responsabilité. L'atteinte des objectifs constitue un type de gestion qui caractérise ce type de climat plutôt tyrannique.²

) Systeme 4: 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 s'établit de façon ascendante et libérale.

La participation des enseignants et l'implication, l'établissement des objectifs de rendement en fonction des objectifs poursuivis 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 types de climats, des recherches de Likert ont démontré que les organisations qui s'approchent du système 4 obtiennent une efficacité de 20% à 40 % supérieure à celle qui se situent près du système 2.³

2.2. Travaux de Brookover et al. (1979) :

Dans leur étude sur le climat organisationnel au sein d'écoles, affirment que le climat organisationnel d'une école est composé de trois grands facteurs. Le premier est fondé sur la

¹ PAUL-PHOENIX et AGONDJO Mibomwa , Op.cit.sp.

² Ibid. sp

³ Idem. sp

perception qu'ont les étudiants de leurs possibilités de succès dans le système, de leurs perceptions des attentes entretenues à leur sujet, des modes d'évaluation de leur rendement académique et des normes de l'école comme système social. Le deuxième porte sur les enseignants et sur la perception qu'ils ont de ce qu'on attend d'eux, de l'évaluation de leur travail et des normes du système social. Enfin, le troisième facteur porte sur la perception qu'a le directeur vis-à-vis des autres membres de l'organisation, des attentes des étudiants, des normes et des efforts à faire pour améliorer la situation. arrivent à la fin de leur étude à la conclusion suivante : « *le climat organisationnel a un effet direct et immédiat sur le rendement scolaire des étudiants et qu'il est impossible de penser que le milieu socio-économique auquel appartiennent les élèves est le seul, ni même le plus important facteur d'explication de leur réussite* ». ¹

3. Le degré d'importance d'un bon climat sociale :

Le climat social est le degré de satisfaction des acteurs d'une organisation à son égard.

Raison 1: La productivité.

Avoir un climat social ne se décrète pas, il se cultive. Il s'agit ici d'une culture du quotidien, dans laquelle tous les acteurs de l'entreprise ont un rôle à jouer : RH et manager en tête.

En effet, entretenir un bon climat social favorise l'engagement de vos collaborateurs ; ils donnent le meilleur d'eux même, font mieux que la tâche attendue et contribuent fortement au bon climat social. Ce climat favorise de fait la solidarité au travail, une valeur sociale et efficace au travail. ²

Ainsi, la productivité au travail progresse de manière significative lorsque le climat social est bon. Le bonheur au travail est également un des facteurs clefs .

¹. PAUL-PHOENIX et AGONDJO Mibomwa , Op.cit.sp.

²Johan Hidouche,climat social en entreprise: comment le mesurer ? L'améliorer ? ,disponible en ligne sur : <https://culture-rh.com/climat-social-entreprise-definition-mesure-amelioration/> consulté le : 27/08/2020 a 10h00.

Raison 2: Une entreprise plus humaine, plus productive.

Cultiver un bon climat social est important d'un point de vue objectif (taux de productivité en hausse, réduction de l'absentéisme), mais également d'un point de vue « humain ».

En effet, si le taylorisme considère les hommes comme des machines, la conception du travail au XXI siècle n'est plus la même. Se soucier d'un bon climat social fait partie des prérogatives du RH et de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.¹

Au-delà des bienfaits en interne qu'il apporte dans son sillage, il permet également de véhiculer une image positive en externe, « l'image de marque de l'entreprise », afin d'attirer de nouveaux talents mais également des clients. On parle alors de marque employeur.

Raison 3: Une entreprise plus attractive.

Si le rire se transmet affirme Bergson, la joie, la bonne humeur et un bon climat de travail se ressentent et se transmettent également. Ainsi, un individu choisira, à offres égales, l'entreprise dont l'équipe semble la plus soudée, la plus unie.

Il sait qu'en cas « d'aléas », une équipe cohérente et solidaire sera plus mobilisable qu'une autre.

Bien plus qu'une image, un bon climat social offre également l'assurance d'une entreprise qui fonctionne bien et qui est suffisamment forte afin de surmonter les difficultés auxquelles elles pourraient avoir affaire.²

Raison 4: Bienveillance et confiance, recette du bon climat social.

Poser les jalons d'un bon climat commence par instaurer une philosophie pratique de la bienveillance au travail. La bienveillance c'est avoir à l'esprit que toutes personnes autour de moi s'engagent avec bonne volonté. Une volonté de bien faire qui assainit tous les sentiments relatifs au jugement.

Être bienveillant c'est donc commencer par s'éloigner du jugement, se mettre à la place de l'autre et considérer son travail comme une manifestation de ce qu'il fait de mieux. La

¹Johan Hidouche . op.cit .sp.

²ibid. sp.

bienveillance est clairement une philosophie de travail, une volonté d'optimisme ainsi qu'une attitude positive pour soi ainsi que pour les autres.¹

Si nous pouvons être bienveillant au travail de manière globale (en interne, externe, avec ses collègues ou clients), établir une relation de confiance demande plus d'efforts et de temps.

Cultiver la confiance est la mère de tout bon climat social.²

4. Différente approche de climat social :

Le champ d'analyse du climat social est théoriquement délimité par 3 approches conceptuelles. Il peut être appréhendé à travers une approche structurelle qui considère le climat social comme la configuration des attributs organisationnels objectifs, une autre définit ledit concept selon les attributs individuels des membres de l'organisation, il s'agit notamment de l'approche psychologique du climat social, et l'approche perceptive stipule que le climat social se situe entre les deux ; il est le résultat des perceptions des employés qu'ils ont vis-à-vis de leur environnement de travail.³

4.1. L'approche structurelle du climat social :

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 stable dans le temps

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

¹ Johan Hidouche . op.cit .sp.

²Ibid. sp.

³MODIYA MAGUETE marie-louise, intégration des ressources humaines et climat social; cas de visiconact,2014.memoirenligne,http://www.google.com/search?=clignoton...Climat20%social.Consulté le :08/08/2020 à 16 :30 H.

leadership, les objectifs l'organisation. Bien que les variables structurelles seront invoquées dans la plupart des théories sur le climat social, principalement dans les théories de LIKERT et LEWIN, la principale critique qui a été formulé à l'égard de l'hypothèse objective consiste dans le fait qu'elle ne prend pas en considération le caractère perceptive du climat social qui doit intégrer le poids des interactions 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 sien 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"¹

4.2. L'approche subjective ou psychologique du climat social :

L'approche psychologique du climat social le définit comme une réaction commune des employés. "Les variables situationnistes sont interprétées par l'individu selon la manier qui lui est psychologiquement la plus signifiants". 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 vivre les mêmes expériences et avoir la même perception du climat social. Il s'agit du "climat collective" défini par les employés eux même. Il est le résultat du actuel commun de plusieurs d'entre eux, quelle que soit leur position au sien 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 coté 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 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.²

¹MODIYA MAGUETE marie-louise, Op.cit.sp.

4.3. 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 supérieurs, 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'un individu à une situation quelconque, est toujours une fonction non pas caractéristique absolue 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.¹

5. Les facteurs influencent le climat social :

Les facteurs déterminant le climat social et l'ambiance de travail sont multiples, et variables 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 hommes.
- ✓ La culture développée: les valeurs de l'entreprise.
- ✓ La structure et la composition de personnel
- ✓ La clarté des objectifs et 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 de travail influencent la perception qu'en ont les salariés.
- ✓ Le point relatif IRP (instance représentative du personnel) et l'influence sociale de proximité.
- ✓ La clarté et la lisibilité par le personnel de la politique sociale de l'entreprise.
- ✓ La qualité de fonctionnement du management et le niveau de confiance des équipes et de la coopération entre elles. La fluidité de flux d'information et la richesse de leur contenu.
- ✓ La prise en compte et la satisfaction des besoins et attentes du personnel.

¹MODIYA MAGUETE marie-louise, Op.cit.sp.

- ✓ Les sentiments des salariés quant à la reconnaissance des efforts produit.¹

6. Les indicateurs du climat social :

Il est fortement conseillé, même de façon modeste, de se doter d'indicateur adapté de l'évolution du climat social permettant de découvrir et de réguler à temps des tensions naissantes, voici quelque exemple de suivi :

-) L'absentéisme.
-) Les départs volontaires notamment des nouveaux entrants.
-) Les demandes de mutation.
-) Le turnover.
-) Le niveau de disponibilité de l'encadrement de proximité.
-) Les réactions aux notes de la direction.
-) L'efficacité au travail.
-) La non qualité au travail.
-) Le gaspillage.
-) Les accidents de travail-trajet.
-) Les contentieux prud'homaux.
-) Les micros individuels ou collectifs.
-) L'isolement ou le refus de relation avec tel(s) ou tel(s).
-) Les procédures respecté ou non respecter.
-) Le volume et le ton de la « communication syndical ».
-) Les demandes d'acomptes ou de secours.²

7. les outils de mesure du climat social dans l'entreprise :

La mesure du climat social est un acte de gestion qui a pour objectif d'aider la direction générale et la direction des ressources humaines d'une entreprise, dans l'amélioration de sa gouvernance, de son management et de sa conduite. donc 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.

¹. Comment maintenir un bon climat social. Disponible sur le lien : <https://www.ccimp.com/printpdf/15686>. Cci MARSEILLE Provence.. Consulté le 10 /08/2020 à 10h00.

²Nicolas Eline, gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2014, P.97.

7.1. L'audit social :

Peretti, J.M définit l'audit social comme « un examen professionnel, reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des personnes aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations permettant d'améliorer la qualité de la GRH »¹.

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 coûts de risque. Ce le conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à 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 »²

Selon **Vatier (1980)** l'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité.³

➤ les étapes de la démarche d'audit social :

Cinq étapes peuvent être distinguées :

- La fixation de la mission.
- Le pré diagnostic.
- L'adaptation du programme de travail.
- La réalisation des travaux.
- Le rapport d'audit et la présentation.⁴

¹ **Peretti, j, M**, Ressources humaines et gestion du personnel , 6eme édition, Vuibert, 2007, p 208.

² **CANDAU P**, Audit social : Méthode et techniques pour un management efficace , Edition Vuibert, paris, 1985, p 51

³ . **Vatier R** . L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, Enseignement et Gestion, n°16.p. 25.

⁴ **Peretti, j, M**. op.cit , p 209.

➤ **Les objectifs de l'audit social :**

Tout comme l'audit en général, l'audit social a pour but ultime d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, par l'intermédiaire de celle de la gestion des ressources humaines, qui peut s'appliquer aussi bien à la fonction ressources humaines dans son ensemble qu'à des sous-fonctions (audit de recrutement, audit de climat social, audit de formation, audit de rémunération, etc.), à des programmes, des procédures ou de comportements particuliers (absentéisme, turn-over, etc.) 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 personnelle.

L'audit répond à plusieurs objectifs, exprimés par les directions générales et celles du personnel qui en font la demande : un constat par l'obtention des données valides sur les activités de personnel ; une plus grande rigueur de la gestion par la quantification ; un meilleur contrôle ; le diagnostic des causes et des conséquences de problèmes surgissant dans la fonction ressources humaines ; la maîtrise des coûts salariaux et sociaux ; une meilleure préparation des décisions...¹

Enfin, l'audit peut être réalisé à la demande d'un nouveau directeur de ressource humaine qui, ainsi, acceptera le poste sous bénéfice d'inventaire grâce aux conclusions de l'audit, et déterminera les priorités et les objectifs pour son action future.

7.2. Bilan social :

Le bilan social Il représente le document de reporting RH de base pour un grand nombre d'entreprises. Certains éléments constitutifs du bilan social pourraient être mieux utilisés. L'obligation de normalisation des données offre un réservoir d'informations fiables, bien que parfois décalées dans le temps. Elles sont très utiles pour l'entreprise qui décide de mettre en place une démarche de pilotage.

Le bilan social est un document riche d'informations sur trois années. L'analyse de ces informations complète la connaissance générale de l'entité auditée lorsque le document est disponible. C'est le cas lorsqu'il s'agit d'une entreprise ou d'un établissement de plus de 300

¹CANDAU P, op.cit . P52.

salariés.¹

➤ **Les composantes d'un Bilan social :**

Il comporte des informations regroupées en sept (7) grands thèmes : l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise.

- L'emploi : avec les chiffres portant sur les effectifs, les recrutements, les départs, les taux d'absentéisme, les promotions, etc.,

- Les rémunérations et les charges qui y sont liées : indiquant les montants et la hiérarchie des salaires, le mode de calcul, les charges sociales, etc.,

- Les conditions d'hygiène et de sécurité du personnel : portant sur les accidents de travail, les maladies professionnelles, le comité d'hygiène et de sécurité, etc.,

- Les autres conditions de travail : détaillant les durées et les aménagements horaires de travail, l'organisation et la nature de chaque emploi, les conditions d'ergonomie et sanitaires, etc.,

- La formation : portant sur les types et les conditions de la formation professionnelle continue, ainsi que les congés de formation et d'apprentissage,

- Les relations professionnelles : avec une liste des représentants du personnel, les conditions d'information et de communication, etc.,

- Les diverses conditions de vie liées à votre entreprise : implication dans des actions d'œuvres sociales, diverses charges sociales, etc²

¹Freddy Sisley , l'audit social : démarche et outils ; audit de recrutement, 3e cycle CSFCA,P45.

²GHADDAD Wadia et AOUADI Sou noir, Gestion des ressources humaines, le dysfonctionnement et le climat social , (en ligne), http://www.fonnes.ch/document/climat/efficacite_brunetfichiers_PDF. Consulté le 08/01/2020 à 20h00.

7.3. Le tableau de bord:

Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte de l'information chiffrée. C'est grâce à lui le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs sociaux. Le tableau de bord diffère du bilan social parce que le choix des données qui y figurent relève du libre arbitre de l'auditeur ou du responsable des (RH) et n'est pas fixé par le législateur.¹

Tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables.

➤ **Les Objectifs de tableau de bord :**

Le tableau de bord vise quelques objectifs suivants :²

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

En outre l'objectif d'un tableau de bord social comporte deux volets distincts : un volet pour le constat et un volet pour l'action. Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises. Les tableaux de bord ne remplissent qu'une fonction d'évaluation. Ils n'expliquent rien. Leur prêter une vertu d'analyse, c'est prendre le risque d'être déçu ou d'applaudir les indicateurs. Par exemple, il peut être tentant, à partir d'un indicateur de la mobilité interne, de chercher à savoir pourquoi certaines directions font l'objet d'un nombre important de départs. Mais si des analyses plus détaillées peuvent apporter des éléments de réponses, le tableau de bord doit

¹ GUERRERO Sylvie, les outils de l'audit social, optimiser la GRH, Edition DUNOD, Paris, 2008, pp100. 101

² Ibid. p 101.

s'en tenir à alerter son utilisateur de l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement.

7.4 Baromètre social :

Un baromètre social est un questionnaire (au format papier ou électronique) qui est transmis de manière 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 de la politique de la société.

Un baromètre social constitue un outil très puissant de mesure de la performance d'un service ou d'une société dans son ensemble. Il permet de mesurer rapidement et d'avoir une perception assez fine, du climat social qui règne au sein de l'entreprise. Déployé de manière judicieuse, un baromètre social permet de réaliser, simplement et très efficacement, un audit précis sur les principaux sujets et enjeux liés aux ressources humaines et au fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.¹

En effet analyse des facteurs comme les difficultés de l'entreprise, des changements stratégiques, le management, un rachat... peuvent influencer sur le climat social.

Enfin Des symptômes peuvent alors apparaître : turn over, démissions, absentéisme, arrêts maladie...

La structure de baromètre social idéal :

Le baromètre social comporte une trentaine de questions, de formes diverses. Les thématiques élaborées sont souvent :

-) La situation du répondant dans l'entreprise.
-) Le mangement général : égalité des chances, autonomie, capacité d'écoute.
-) L'ambiance de travail.
-) La rémunération, les horaires, les congés et avantages sociaux.
-) La qualité du matériel, des outils, des applications.
-) La propension a recommandé l'entreprise autour de soi.
-) Les éventuelles raisons de départ.

¹ Baromètre social et mesure du climat social . Disponible sur le lien : <https://www.people-base-cbm.com/fr/p-barometre-social.html> consulté le 04/09/2020 a 10h00.

Conclusion :

Le climat social est indispensable des attentes des relations des groupes de travail et de la perception qu'ils ont de l'organisation. Lorsque le climat social est stable et favorable il permet d'accroître l'attractivité de l'organisation car un climat favorable permet aux collaborateurs de comprendre la structure de l'organisation.

Chapitre 03 :

Performance des salaires

Préambule :

Dans ce chapitre, nous allons présenter successivement les explications, origine et évolution, les fondements, définitions et les différents types de la performance. Il s'agit aussi d'énumérer les principales dimensions de la performance des salaires et enfin de citer quelques notions du contenu de la performance.

1. Origine et évolution du concept de La performance :

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais «contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès».¹

Théoriquement, la contribution du climat social à la performance repose sur l'hypothèse selon laquelle un climat social favorable favorise l'engagement et l'implication des employés dans leur travail ce qui augmente la capacité de l'organisation à répondre aux attentes de ses clients en termes de qualité de produits, de services, de communication avec ses différents partenaires externes et de maintien d'une image positive sur le marché et inversement, la dégradation du climat social entraîne des coûts importants liés au mécontentement des employés qui se manifeste par des comportements individuels tels que la baisse de productivité dans l'exercice du travail, par des taux d'absentéisme et de turn-over élevés, ou par des actions collectives et des conflits sociaux qui peuvent se solder par des grèves et des crises sociales de longue durée lesquelles perturbent le rythme du travail et engendrent des coûts élevés liés à la gestion de ces situations de crise.²

¹BOURGUIGNON A. , Peut-on définir la performance ?, In Revue Française de Comptabilité, juillet- août, 1995, p.62

². LANDIER.H, Évaluer le climat social dans votre entreprise, Édition d'Organisation, Paris, 2008,pp 7-9.

2. Fondements théoriques de la performance :

Il faudrait signaler d'emblé que le concept de performance a un sens très vague voire confus au point que certains le considèrent indéfinissable¹, ou soulignent qu'il n'a pas de contenu intrinsèque². Cela implique que sa définition repose toujours sur un choix conventionnel opéré entre acteurs³.

2.1.En sociologie des organisations et en sociologie de l'administration : partant du postulat selon lequel le fonctionnement d'une organisation ne peut être saisi en tenant uniquement compte des règles formelles, Les recherches analysent les motivations, comportements et stratégies.

2.3.En sciences de gestion : les analystes s'assignent ici une finalité utilitaire et opérationnelle d'accompagnement et de définition des préceptes permettant aux organisations d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés avec le maximum d'efficacité, tout en prenant en compte des particularismes propres aux organisations publiques.

2.4.En science politique et science administrative : les analystes cherchent à comprendre les enjeux de ce phénomène dans le cadre d'une analyse plus large portant sur trois thèmes :

- l'évolution des rapports entre l'administration et la société.

- La crise de l'État-nation et sa dilution dans un monde de plus en plus interdépendant.

-L'évolution de la manière dont l'administration « instrumente » sa puissance et la modification des représentations qui légitiment son action. Le management public est analysé principalement comme une idéologie.⁴

Cette polysémie initiale peut être renforcée sur le terrain par le fait que les outils de gestion qui incarnent et opérationnalisent la performance et le management sont en permanence retravaillés et réinterprétés par les acteurs⁵ et ce jeu de reconfiguration dispose de sa propre dynamique. Il peut contribuer à l'émergence d'effets inattendus, voire à l'émergence de

¹Jackson, Peter M, Public sector performance—the unended quest., 1993, p 3.

²BOURGUIGNON A ,op.cit pp. 61-66.

³TALBOT. C , Les paradoxes de la réforme du management public, l'expérience britannique, In Revue Française D'Administration Publique, Vol. 2-3, n° 115-116, 2003, pp. 11-24.

⁴CHEVALLIER. J, Science administrative, 3ème édition, Presses Universitaires de France, Paris, 2002 , p25.

⁵MAUGERI. S, Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion», Ed l'Harmattan, Paris, 2003, P173

contradictions au sein du modèle qui le conduisent à changer et à intégrer des arguments précédemment perçus comme alternatifs.

La reconnaissance progressive, au fur et à mesure de la diffusion des pratiques managériales, d'une diversité de modèles de réforme va dans le même sens.

3. Étymologie et définition de la notion de performance :

Le concept de performance nous place d'emblé face à une ambiguïté. Issu de l'ancien Français *parformance*, il y revient après avoir été adopté et modifié par l'Anglais¹.

La « **performance** », substantif féminin de la fin du XVe siècle dérivée du terme anglais *to perform* « réaliser, accomplir », issu de l'ancien français **parformer**, verbe d'action dérivé de former, empruntée à l'ancien français **parformance**, dont l'usage est attesté en 1571 dans une lettre de Marie Stuart.²

Au début du XVIIIe siècle, le terme « performance » est synonyme d'« **accomplissement, réalisation, résultats réels** », désignant également « l'exécution d'une œuvre littéraire ou artistique » et par extension « **exécution en public, représentation, spectacle** »³

Ce détour confère deux acceptions possibles au concept, la première le définit comme le processus de formation de la perfection⁴, mot avec lequel il partage son préfixe « per », «formance» renvoyant à l'idée de «processus en cours de formation ».

En plus de cette ambiguïté originelle, le concept de performance est l'objet d'un très grand nombre de définitions.

Pour **EHRENBERG**⁵, la «performance» est le terme symbole/symptôme d'une société contemporaine mettant l'ensemble de ses composantes collectives et individuelles sous la pression de l'injonction à réussir.

¹ MAUGERI. S. op.cit. p 173.

² VERMEULEN. F , L'évaluation de la performance: en théorie et dans les pratiques de l'action publique, Strasbourg, 4 juillet 2008, disponible sur le lien : <https://fr.slideshare.net/FrankVermeulen/lvaluation-de-la-performance-en-thorie-et-dans-les-pratiques>. consulté le : 15/08/2020 à 18h00.

³ Ibid.sp.

⁴ AUBERT. N , Hyperperformance et combustion de soi, Études, n°10, Tome 405, 2006, pp. 339-351.

⁵ BEKKI Rachid ,la performance un enjeu stratégique pour les institutions publiques , mémoire de magistère , Oran, 2012, disponible sur le lien : <https://theses.univ-oran1.dz/document/TH3901.pdf> consulté le: 05/09/2020 à 11h00.

Si, au début du XXème siècle, la performance appartenait au champ lexical sportif, elle appartient désormais tout autant au monde de l'entreprise comme l'indiquent les analyses des discours tenus par les managers et les entreprises¹.

Cette articulation de la notion avec le champ organisationnel révèle une évolution du contexte économique des entreprises vers l'exigence d'une plus grande compétitivité.

Prolongeant ce constat, **BURLAUD** et **SIMON**²montrent l'intériorisation du souci de performance par les entreprises en retraçant sa montée en puissance au sein du contrôle de gestion et sa diffusion à l'ensemble des services de l'organisation.

BOURGUIGNON³constate que le concept est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité, ce qui reflète la polysémie du mot. Il propose une définition intégratrice articulée autour de trois sens primaires :

. **La performance est succès** : Elle n'existe pas en soi et est fonction des représentations de la réussite, variables selon les organisations et les acteurs. La performance ne peut pas se limiter seulement à la productivité qui n'en décrit que sa dimension économique.

. **La performance est résultat de l'action** : La mesure des performances est entendue ici comme l'évaluation ex post des résultats obtenus.

. **La performance est action** : Elle est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné

¹BEKKI Rachid . op.cit.sp.

²BURLAUD A. et SIMON C , Le contrôle de gestion, Ed la Découverte, Paris, 2006,pp 14-15.

³BOURGUIGNON A , Op.cit., pp. 61-66.

Les types de la performance :

Performance Individuelle :

Pour Motowildo (2003) « c'est la valeur totale attendu par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».¹

Performance Organisationnelle :

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. En effet, Churchill, Ford et Walker la définissent comme étant « Le comportement de l'individu, contribuant plus ou moins aux buts et objectifs de l'organisation ».²

5 . Dimensions de la performance :

Depuis **Taylor et Fayol**, la performance est un objet de recherche fondamental des théories des organisations. Chez Taylor, l'homme est « flâneur », il n'est pas disposé de lui-même à travailler dur pour une entreprise. Il faudrait par conséquent le contrôler et le stimuler .Cette idée est remise en cause avec l'émergence du courant des relations humaines .Avec lui, l'analyse des dimensions de la performance au travail se focalise sur les attitudes et les comportements humaine dans les organisations. Les travaux des années (1920-1930), sur l'effet Hawthorne par **Elton Mayo** et ses collègues, et sur la dynamique des groupes par Levin et ses collègues, posent les premiers principes selon lequel la motivation et la satisfaction au travail seraient des déterminants individuels important de la performance au travail. ³

¹Sylvie SAINT-ONGE et Victor HAINES, Gestion des performance au travail ,1^{er} édition ,Groupe de Boeck s.a2007,Rue des Minimes 39, B1000 Bruxelles ,P98.

² ibid. ,p 98.

³Idem. p 108.

5.1. Dimensions de la performance individuelle : depuis les travaux de Campbell (1990), la recherche tente d'opter des perspectives intégratives, en essayant de rassembler et d'analyser l'ensemble des connaissances sur ces liens, en vue de proposer des modèles multifactoriels des propriétés comportementales de la performance au travail. Le modèle de Campbell constitue la seconde approche conceptuelle. Il permet de situer l'état de la connaissance du domaine et d'identifier les déterminants psychologiques majeurs de la performance au travail, à partir d'une meilleure compréhension de propriétés comportementales de la performance au travail.¹

Le modèle multifactoriel de Campbell identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit facteurs seraient universels générique et indépendants. « Universels » car ils peuvent être observés dans toutes organisations ou entreprises. « Génériques » car leur contenu est modifiable selon les contraintes et les spécificités de chaque entreprise, notamment selon la nature des emplois, l'organisation interne de l'entreprise et les contraintes de marché. « Indépendants » car ils ne sont pas, tous ensemble, adaptés à chaque emploi d'une entreprise. Un emploi donné pourra être concerné par quelques uns de ses facteurs. Néanmoins, dans toute entreprise, on doit retrouver l'ensemble de ces facteurs dans l'éventail des emplois qu'elle offre. Ces huit dimensions ou propriétés comportementales de la performance au travail sont présentées successivement :

) **Les compétences dans les tâches spécifiquement à l'emploi :** il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques.

) **Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi :** il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité ;

) **La communication écrite et orale :** il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur) ;

) **Les efforts au travail :** il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, e, déployant des efforts intenses et persistants ;

¹ Sylvie SAINT-ONGE et Victor HAINES. op.cit p 98.

) **Le maintien d'une discipline personnelle** : la qualité d'autodiscipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc ;

) **La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues** : cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif ;

) **Superviser** : il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader exprimées par l'individu, observées dans son art de manager une équipe ;

) **Manager et administrer** : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisations de contrôle de l'efficacité d'une équipe ;¹

5.2. Dimensions de la performance organisationnelle : Morin et al proposent que la mesure de la performance organisationnelle doit idéalement présenter un équilibre entre quatre axes : la pérennité, l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité auprès des groupes externes. Cette conceptualisation de la performance organisationnelle n'implique que son appréciation nécessite des données sur des aspects variés : financiers, économique, technologiques, sociaux, politique, culturels et écologique. Ainsi, la performance organisationnelle peut être mesurée en fonction d'indicateurs dont le choix et l'interprétation diffèrent selon les preneurs de décisions, leurs objectifs, la période prise en compte, leur sensibilité au risque et leurs responsabilités.²

¹Sylvie SAINT-ONGE et Victor HAINES, Op.cit. pp 99.100.

² ibid. pp 18 . 19.

Valeur des ressources humaines	Efficiencce économique
Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel	Economie des ressources Productivité
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	Pérennité de l'organisation
Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté	Qualité du produit Rentabilité financière Compétitivité

Figure 1 : Les dimensions de la performance organisationnelle.

Source : Morin et al.,(1994 , 1996)

6 . Contenu de la notion de performance :

La performance renvoie à quatre significations majeures :

- **Les résultats de l'action** : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- **L'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.

- **La capacité** : la performance renvoie alors au potentiel.¹

Toutefois, il est à constater que les principales définitions de la performance convergent autour de deux concepts majeurs, à savoir l'efficacité et l'efficience. Ce consensus des théoriciens peut se vérifier auprès de quelques uns entre eux, à citer :

- **ALBANES**: la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité².

- **CHANDLER**: la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise.

L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.³

- **MACHESNAY**: la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché⁴. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance:

L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.

L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

- **LORINO**: est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur - coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément)⁵.

Ces définitions démontrent que la performance est l'association de l'efficacité à l'efficience, tel que le démontre le **schéma**

¹Med Slilm ben mahfoudh Maalej Bilel , Gestion des risque bancaire : définition , mesures, gestion , déterminants , impact sur la performance, 2007, disponible sur le lien : <https://www.memoireonline.com/07/08/1357/gestion-des-risques-bancaires-definition-mesure-gestion-impact-performance.html> consulté le : 01/09/2020 a 10h00.

²PAYETTE. A, Efficacité des gestionnaires et des organisations, Montréal presses de l'université du Québec, p. 157.

³CHANDLER A.D, Organisation et performance des entreprises, Tome1, Ed de l'organisation, Paris, 1992, p.21

⁴MACHESNAY : Economie d'entreprise, Ed Eyrolles ,paris , 1991, p.38.

⁵LORINO P , Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Ed de l'organisation ,paris , 1997, p. 18

- L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- L'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus..

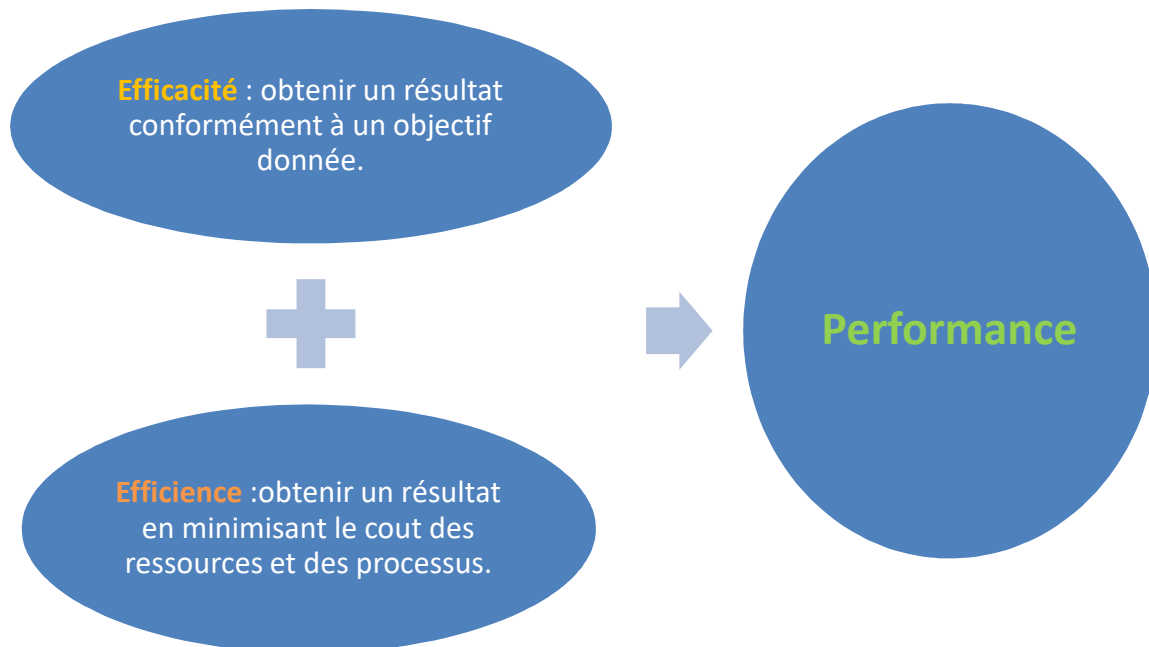


Figure 02 : les composantes de la performance .

Source : notre propre création

Certaines définitions de la performance intègrent d'autres variables tels que les résultats, l'effort et le comportement. En ce sens la performance est définie comme l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés, ce qui est appelé par certains pertinence ou encore économie.¹

¹LAHLOU Cherif , Gouvernance des Entreprises, dans la revue Actionnariat et performance, Économie et Management de l'université de Tlemcen , Alger, 2008,p 10.

Conclusion

D'une manière globale, la performance a subi plusieurs évolutions, elle est passée d'un modèle monocritère à un modèle multicritère. Ce dernier a permis d'intégrer les attentes des différentes parties prenantes à savoir : les actionnaires, les clients, les salariés, etc. Les critères de performance sont parfois peu conciliables, voir contradictoire et le manager a souvent pour rôle de les rapprocher. L'enjeu est de parvenir à faire des choix « cumulatifs » pour réussir il faut faire du « et » au lieu du « ou » ou du « un peu des deux ».

Partie pratique

Chapitre 04

**Présentation de l'entreprise
d'accueil**

1. Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL Bejaia :

1.1 Historique :

Issue de **SONATRACH**, l'entreprise ERDP a été créée par le décret N° 80/101 du 06 avril 1981. Entrée.

En activité le 1er janvier 1982, elle est chargée du raffinage et de la distribution des produits pétroliers.

En Août 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution et dévolue à une nouvelle entité NAFTEC.

NAFTAL est désormais chargée uniquement de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

En 1998, elle change de statut et devient Société par actions filiale à 100% de SONATRACH.¹

1.1.1 Mission :

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines :

- ✓ de l'enfûtage des GPL
- ✓ de la formulation de bitumes
- ✓ de la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.
- ✓ du transport des produits pétroliers.

NAFTAL spa, filiale à 100% de **Sonatrach** est organisé en quatre (04) Branches.

Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers

¹<http://www.naftal.dz/>

sur le marché national.¹

1.1.2 Moyens :

Avec un personnel de 30 000 agents, **Naftal** est le premier distributeur de produits pétroliers en Algérie.

Elle contribue à hauteur de 51% de l'énergie finale en fournissant 10 millions de tonnes de produits pétroliers par an sous forme de :

-) Carburants (8 millions de TM).
-) Gaz de pétrole liquéfiés (plus de 1.6 million de TM).
-) Bitumes (plus de 0.5 million de TM).
-) Lubrifiants (plus de 70 000 TM).

Représentant pour l'exercice 2007:

- Un chiffre d'affaire toutes taxes comprises de 208 milliards de DA.
- Une valeur ajoutée de 30 milliards de DA.
- Un résultat d'exploitation de 6 milliards de DA.

Pour cela elle dispose de :

- 49 centres et dépôts de distribution et de stockage de carburants,
- 22 centres et 27 magasins lubrifiants et pneumatiques.
- 26 centres et dépôts Aviation, 06 centres marine.
- 49 dépôts relais de stockage GPL.
- 41 centres d'emplissage GPL d'une capacité d'enfûtage de 1,2 millions tonnes/an.
- 3 centres vrac GPL.
- 15 unités bitumes d'une capacité de formulation de 360.000 tonnes/an.
- 3 000 véhicules de distribution et 800 engins de manutention et de maintenance.
- 730 Km de canalisation
- 1 952 stations service dont 671 en toute propriété

¹<http://www.naftal.dz/>

- 7925 points de vente GPL.¹

1.1. 3 Stratégie de l'entreprise :

A travers son plan de développement, **Naftal** vise un double objectif :

- ❖ Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers.
- ❖ Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par **Naftal** portent sur :

- 🇩🇿 La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage.
- 🇩🇿 la mise en conformité de ses installations avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité industrielle.
- 🇩🇿 La modernisation et l'extension de son réseau de stations-service.
- 🇩🇿 Le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel de manutention.
- 🇩🇿 L'augmentation de ses capacités de transport par pipe.
- 🇩🇿 La promotion de ses produits propres : GPL et essence sans plomb

1.2. Situation géographique

A La ville de Bejaia, la direction général de **NAFTAL** se situe à la cité Bir El Salam, bénéficie d'un exilient voies de communication qui sont : la route national, stations de service. Elle est entourée d'entreprises et institutions parmi elle :

- A gauche l'entreprise CANDIA
- Adroit une MOSQUE
- En face SALLE DES FETE

1.2. 1 Direction général de Naftal Bejaia

Elles contiennent 119 salaries qui se répartie sur plusieurs départements :

- AMG
- Finance et comptabilité
- Informatique
- Service de soumission

¹<http://www.naftal.dz/>

- Cellule juridique
- Organisme de sécurité
- Service de maintenance
- Agence commercial ¹
- Service carburant .

2 . La pré-enquête

Comme dans toute recherche sociologique , On a commencé tout d'abord par une pré enquête .Dans toute projet de recherche, la pré-enquête est une phase très importante et utile qui se présente comme l'une des étapes de la recherche, qui nous a permis de découvrir et se familiariser avec le terrain afin d'avoir des données nécessaires concernant notre thème (avoir la population mère , 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 élaborer une problématique 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.²

Notre pré-enquête avait durée seulement trois jours, de 08/03/2020 jusqu'à 10/03/2020 au sein de l'entreprise NAFTAL de Bejaïa, grâce au entretien libre au prés de quelques salariés (cadres, agents de métrises, agents d'exécution) que nous a permet de rassembler le maximum d'informations, de cerner notre thème, et mieux formuler notre questionnaire afin de les distribuer.

Le premier jour la responsable des RH nous a fait présenté l'ensemble de l'organigramme et les déferents départements au sien de cette direction général, ce qui nous permet de découvrir et de socialisé avec un nombre important de leurs personnel. Ensuite, la responsable de HSE nous à expliquer les mesures de sécurité qui doivent être respecté.

Pendant le deuxième et le troisième jour, on a consacré notre temps qui est limité à réalisé

¹<http://www.naftal.dz/>

²AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations , éd, presse université du Québec, 1987, p 102.

quelques entretiens libre avec certains salariés de déférente département pour recueillir le maximum d'information (information général sur l'organisation, les fonctions de certains département et quelques questions sur le climat social et la performance de cette entreprise).

Enfin ces trois jour nous a permet de bien positionné dans notre recherche cella nous a poussé a modifier notre question départ et de construire le chapitre méthodologique (la population , la méthode , la technique , l'échantillon et surtout l'instrument d'enquête qui est un questionnaire) et le dernier chapitre qui est la présentation de l'organisme d'enquête .

Mais malheureusement, la pandémie de **Corona virus** à mis fin a notre recherche et de ne pas continuer notre stage pratique âpres avoir fait geler toutes les activités au niveau local et mondiale .

Conclusion

Conclusion

Notre étude visait à repérer l'impact de climat social sur la performance des salaires. Pour réaliser notre étude et confirmer ou infirmer effectivement nos hypothèses de recherche, nous avons fait le choix sur l'entreprise NAFTAL- BEJAIA afin de tester les hypothèses citées dans le premier chapitre.

Pour y arriver à l'objectif tracé au début, nous avons établi un grand travail sur le plan méthodologique notamment dans la méthode utilisée, technique de collecte de données, l'identification de l'échantillon et la méthode d'échantillonnage. La partie théorique à eux la part de lion afin de pouvoir cerner les concepts indispensables liés aux climat social et la performance d'une part, et d'autre part la relation entre ses deux variables. Des données ont été recueillies après plusieurs lectures et recherches dans la phase de l'exploration, ce qui nous a permis suite à notre pré-enquête d'élaborer notre questionnaire.

Mais malheureusement, la pandémie de **Corona virus** a provoqué un confinement et un arrêt de toutes les activités au niveau local et mondial. Donc notre aventure s'arrête après le refus de l'entreprise NAFTAL la continuité de notre enquête pour des raisons sanitaires.

Liste bibliographique

Liste bibliographique :

Les ouvrages méthodologiques :

1-**AKTOUF Omar**, Méthodologie des sciences social et approches quantitatives, Montréal, presse de l'université, 1987.

2-**ANGERS Maurice**, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales , Edition Casbah, Alger, 1997.

3- **DESHAIES , B**, Méthodologie de recherche en sciences humaines , Editions Beauchemin Itée, Laval, 1992.

4- **GAUTHIER , B** , Recherche sociale . De la problématique à la collecte des données , Montréal. Presses de L'Université du Québec , 1990.

5- **GRAWITZ Madeleine**, L'exique des sciences sociales , 7e Ed, édition Dalloz, paris, 2007.

Les ouvrages de la spécialité :

6-**ANNICK Cohen**, Toute la fonction Ressources Humaines , Edition Dunod, 2009.

7- **AUBERT. N** , Hyperformance et combustion de soi, Études, n°10, Tome 405, 2006.

8-**BECOUR (J-C) et BOUQUIN (H)** , L'audit opérationnel contrôle de gestion, gouvernance et performance. Edition Economica. Paris.2008.

9- **BOURGUIGNON** , Peut-on définir la performance ?, In Revue Française de Comptabilité, juillet- août, 1995.

10- **BURLAUD A. et SIMON C** : Le contrôle de gestion, Ed la Découverte, Paris, 2006.

11- **CANDAU P**, Audit social : Méthode et techniques pour un management efficace , Edition Vuibert, paris, 1985.

12-**CHANDLER A.D**, Organisation et performance des entreprises, Tome1, Ed de l'organisation, Paris, 1992.

13- **CHEVALLIER. J**, Science administrative, 3ème édition, Presses Universitaires de France, Paris, 2002 .

14- **DURAND Jean pierre, WELL robert**, « sociologie contemporaine», éd vigot, paris, 1994.

15- **FOURGOUS, J.M & ITURRALDE, B**, Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise , Les Editions d'organisation , 1991.

- 16- **FREDDY Sisley** , l'audit social : démarche et outils ; audit de recrutement, 3e cycle CSFCA .
- 17- **GUERRERO Sylvie**, les outils de l'audit social, optimiser la GRH, Edition DUNOD, Paris, 2008.
- 18- **HUBERT Landier**, Evaluer le climat social de votre entreprise , Les Editions d'organisation ,paris,2008.
- 19- **JACKSON, Peter M**, Public sector performance—the unended quest, 1993.
- 20- **LAWLER, E.E. Hall, D.T & Oldham**, Organizational climate: relationship to organizational structure process and performance .in Organizational Behavior and human Performance, 1974.
- 21- **LORINO P.:** Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Ed de l'organisation ,paris , 1997.
- 22- **MACHESNAY** , Economie d'entreprise, Ed Eyrolles ,paris , 1991.
- 23- **MAUGERI. S** , Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion, Ed l'Harmattan, Paris, 2003.
- 24- **NICOLAS Eline**, gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, Juin 2014.
- 25- **Patrice GALAMBERT**, RH les leviers de la performance , éditions ,d'organisation, paris , 2007.
- 26- **PAYETTE. A** , Efficacité des gestionnaires et des organisations , Montréal presses de l'université du Québec , 1988 .
- 27- **PERETTI, j, M** ,Ressources humaines et gestion du personnel , 6eme édition, Vuibert, 2007.
- 28- **PICHAULT, François Michel**, loisir et travail ; in De coster, traité de sociologie du travail, 2e édition, De Boeck, Bruxelles, 1990.
- 29- **SAHUT Jean Michel**, les relations-employeur : quel partage des valeurs ?, Edition L'HARMATTAN, in MARTORY ET CROZET, paris, 2001
- 30- **Sylvie SAINT-ONGE et Victor HAINES**, Gestion des performance au travail ,1^{er} édition ,Groupe de Boeck,Rue des Minimes 39, B1000 Bruxelles , 2007.
- 31- **TALBOT. C** , Les paradoxes de la réforme du management public, l'expérience britannique, In Revue Française D'Administration Publique, Vol. 2-3, n° 115-116, 2003.
- 32- **Vatier R** ,L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, Enseignement et Gestion, n°16.

Liste des dictionnaires :

33-**GILLES Ferréol**, Dictionnaire de sociologie, 3 e édition, Armand Colin, 2004.

Liste des articles web graphique :

34- Baromètre social et mesure du climat social . Disponible sur le lien :<https://www.people-base-cbm.com/fr/p-barometre-social.html> .

35- **BEKKI Rachid** , la performance un enjeu stratégique pour les institutions publiques , mémoire de magistère , Oran, 2012, disponible sur le lien : <https://theses.univ-oran1.dz/document/TH3901.pdf> .

36- Comment maintenir un bon climat social. Disponible sur le lien : <https://www.ccimp.com/printpdf/15686>. Cci MARSEILLE Provence .

37-**Dikra El Maguiri1 et Naffi IBENRISSOUL**, Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : Etude de cas d'une entreprise marocaine ,2014, disponible sur le lien : <http://www.issr-journals.org/links/papers.php?journal=ijisr&application=pdf&article=IJISR-14-101-03> .

38- **GHADDAD Wadia et AOUADI Sou noir**, Gestion des ressources humaines, le dysfonctionnement et le climat social , (en ligne) : http://www.fonnes.ch/document/climat/efficacite_brunetfichiers.PDF.

39-<http://www.naftal.dz/>

40- **Johan Hidouche**«climat social en entreprise: comment le mesurer ? L'améliorer ? »en ligne <https://culture-rh.com/climat-social-entreprise-definition-mesure-amelioration/>.

41- **Med Slim ben mahfoudh Maalej Bilel** , Gestion des risque bancaire : définition , mesures, gestion , déterminants , impact sur la performance, 2007, disponible sur le lien : <https://www.memoireonline.com/07/08/1357/gestion-des-risques-bancaires-definition-mesure-gestion-impact-performance.html> .

42- **MODIYA MAGUETE marie-louise**, intégration des ressource humain et climat social; cas de visicontact,2014.memoirenligne : <http://www.google.com/search?=&clignoton...Climat20%social>.

43-**PAUL-PHOENIX et AGONDJO Mibomwa**, Climat organisationnelle et implication dans l'emploi : cas des enseignants-chercheur de la faculté des lettre et science humain de l'université OMAR BONO du GABON disponible sur le lien : www.memoireonlin.com/01/09/1086.climat-organisationnelle-et-implication-dans-l-emploi.

44-**TABTI Habib** , condition de travail et climat social dans les PME algériennes, étude exploratrice des

facteurs de gouvernance sociale et d'optimisation des RH dans les PME de la willaya de Mascara », université de Mascara, (en ligne) <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/TABTI%20habib.pdf>.

45- **VERMEULEN. F** : L'évaluation de la «performance»: en théorie et dans les pratiques de l'action publique, Strasbourg, 4 juillet 2008, disponible sur le lien : <https://fr.slideshare.net/FrankVermeulen/lvaluation-de-la-performance-en-thorie-et-dans-les-pratiques>. consulté.

Annexes

Université ABDERRAHMANE MIRA-BEJAIA
Faculté des Science Humaines et Sociale
Département des Science Sociale

Spécialité: Sociologie de l'organisation et de travail.

Questionnaire :

Dans le cadre de la réalisation d'une mémoire de MASTER sous le thème:

«L'impact de climat social sur la performance des salariés (Cas pratique NAFTAL) »

Ce questionnaire à pour but de démontrer l'impact de climat social sur la performance des salariés, nous vous pris de bien vouloir d'accorder un peu de votre temps pour répondre a cette série de questions, avec assurance de la garantie de l'anonymat.

Merci pour votre collaboration

Réalisé par :

AOUINANE Fouzia

BENYAHIA Lamine

Encadré par : MATI Ali

Climat social et la performance des salaries

Axe 1 :Les données personnelles

Q-1 – Sexe :

a) Homme

b) Femme

Q-2- Age

a) 20-25

b) 30-35

c) 40-45

d) 50-55

e) plus de 55

Q-3- l'état matrimonial

a) Célibataire

b) marié (e)

b) divorcé

d) veuf (ve)

Q-4- Niveau d'instruction

a) Primaire

b) Secondaire

c) Moyen

e) Universitaire

Q-5- Catégories socioprofessionnelle

a) Cadre supérieur

b) Agent de maitrise

c) Agent d'exécution

Q-6- L'enceinté

a) Moins d'une année

b) 1ans – 5ans

c) 6ans – 12 ans

d) 13ans - 17 ans

d) 18 ans – 23 ans

e) 24ans et plus

Axe 2 : Les conditions de travail

Q-7- Les mesures de prévention sont-ils adoptés ?

- a) Toujours b) Souvent c) Jamais

Q-8- Êtes-vous informé sur les risques de travail ?

- a) Oui b) Non

Q-9- L'environnement de travail est-il confortable ?

- a) Oui b) Non

Q-10- Y'a-t-il une possibilité d'aménagement du temps de travail ?

- a) Oui b) Non

Q-11- Les visites périodiques du médecin de travail sont-elles appliquées ?

- a) Régulièrement b) Parfois c) Jamais

Q-12- Y'a-t-il de la sécurité sociale ?

- a) Toujours b) Parfois c) Jamais

Axe 3 : Les relations avec les collègues

Q-13- L'ambiance de travail est-elle correcte ?

- a) Oui b) Non c) Parfois

Q-14- Y'a-t-il une liberté de parole au sein du groupe ?

- a) Oui b) Toujours c) Non

Q-15- Ya-il un bon esprit d'équipe ?

a) **Oui**

b) **Non**

Q-16- L'environnement professionnel est-elle basé sur la compétence et les comportements ?

a) **Régulièrement**

b) **Parfois**

c) **Non**

Q-17- Comment qualifier vous les relations avec les collègues ?

a) **Bonne**

b) **Normale**

c) **Mauvaise**

Q-18- Gardez vous de bonne relations avec vous collègues en d'hors de travail ?

a) **Oui**

b) **Non**

Q-19- Sentez vous une reconnaissance au prêt de vos collègues quand vous réalisé un bon travail ?

a) **Oui**

b) **Non**

c) **Parfois**

Axe 4 : La Performance des salaires

Efficacité :

Q-20- Avez-vous une bonne connaissance des objectifs stratégiques de l'entreprise ?

- a) Oui b) Non

Q-21- pensez vous que l'entreprise est satisfaite de votre travail ?

- a) Oui b) Non

Q-26- Existe-il une grande mobilité au sien de votre équipe en vue d'atteindre les objectifs ?

- a) Pas du tout b) Tout à fait c) Cela dépend
d) Plutôt oui e) Plutôt non

Efficiencie :

Q-21- Les moyens misent en disposition sont-ils suffisants ?

- a) Oui b) Non

Q-22- Quel sont les outils de transmission des informations les plus utilisées ?

- a) Contact direct b) Téléphone c) Autres

Q-23- Existe-il une grande motivation au sien de votre équipe ?

- Toujours b) Parfois c) Non

Q- 24- Ya-il une communication interne ?

a) Oui

b) Non

Q 25- Comment jugez-vous la rapidité de l'entreprise à résoudre les problèmes ?

a) Toute à fait rapide

b) Pas du tout rapide

c) Plutôt rapide

d) Ne sais pas

Organigramme de l'entreprise d'accueil NAFTAL.

