



*Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique*

*Université Abderrahmane Mira –Bejaia*

*Faculté des Science Humaines et Sociales*

*Département des sciences sociales*

## **Mémoire de fin de cycle**

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

**Option** : sociologie du travail et des organisations

## **THÈME**

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

**Etude pratique : entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa**

**Réalisée par :**

- *M<sup>ELLE</sup> BOUGUETTAYA KARIMA*
- *M<sup>ELLE</sup> ABDICHE CYLIA*

**Encadré par :**

*M: A. MATI*

*Année universitaire 2020/2021*

# Remerciement

*Nous remercions avant tout, le bon Dieu tout Puissant de nous avoir accordé la santé, la volonté et le courage d'élaborer ce modeste travail.*

*Nous tenons à exprimer notre reconnaissance et nos sincères remerciements*

*À notre promoteur **Mr MATI ALI** pour le privilège qu'il nous a accordé en acceptant de diriger ce travail. Et lui témoigner notre gratitude pour sa patience, son soutien et ses conseils qui ont été précieux pour bien mener notre recherche.*

*Nous tenons à remercier les membres de la raffinerie d'huile de l'entreprise **SPA CEVITAL de Bejaïa**, plus particulièrement **Mr MESSACI NOUREDDINE**, qui a manifesté un intérêt considérable pour le présent travail de recherche et qui a sacrifié son temps pour répondre à nos questions.*

*Nos remerciements s'adressent finalement à tous ceux qui nous ont soutenus au cours de ce travail, nous visons particulièrement par nos remerciements nos parents, nos sœurs nos frères, sans oublier nos chers amis (es). Merci à tous et à toutes.*

**ABDICHE CYLIA**

**BOUQUETTAYA KARIMA**

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail ;*

*À mes très chers parents qui n'ont jamais cessé de me soutenir et de m'encourager durant ces années d'études. Ils m'ont appris à ne jamais abandonner quelles que soient les circonstances et ce travail est la moindre des choses que je puisse leur offrir.*

*A mon très cher frère **RAFIK** mon bras droit et sa femme.*

*A ma deuxième maman ma sœur **HASSINA** et son mari **ZOUBIR** qui m'a vraiment aidé.*

*A mes deux petits anges mon neveu **ABDELRAHMANE** et ma nièce **RITEJ**.*

*A mon Adorable fiancé **MEHENNI** qui ma soutenue durant mon cursus.*

*A mon cher binôme **CYLIA**.*

*Ainsi qu'a tout le monde qui connaît **KARIMA** de prêt ou de loin.*

***KARIMA***

# Dédicace

*Je dédie ce modeste travail ;*

*À mes très chers parents que je remerciée infiniment pour leurs soutiens moral et matériel depuis toujours et qui ont su me donner une bonne éducation qui m'a permis d'arriver à ce stade d'études.*

*Que dieu vous protège et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous combler du bonheur*

*A mon très cher frère **SAMIR** mon bras droit qui m'a soutenu tout au long de mon parcours et sa femme.*

*A ma très chère sœur **SAMIA**.*

*A mon adorable binôme **KARIMA**.*

*A mes très chers amis **FOUAD** et **WISSAM**.*

*Et a tous les êtres chers à mes yeux ceux qui de près ou de loin que je n'ai pas pu évoquer.*

**CYLIA**

# SOMMAIRE

## Introduction générale

### Chapitre I: Le cadre méthodologique de la recherche

#### Préambule

1. Les raisons de choix de thème.....	09
2. Les objectifs de la recherche.....	10
3. La problématique.....	10
4. Les hypothèses.....	13
5. Définitions des concepts et des notions clés.....	13
6. La pré-enquête.....	16
7. La méthode et la technique utilisée .....	16
8. Les conditions de déroulement de l'enquête .....	19
9. Les études antérieures.....	20
10. Présentation de la population .....	21
11. Les difficultés rencontrées.....	21

#### Conclusion

### Chapitre II : Le climat organisationnel

#### Préambule

1. Fondement conceptuel et théorique du climat organisationnel.....	24
2. Les définitions du climat organisationnel.....	25
3. Notion du climat social dans l'entreprise.....	26
4. Théories et travaux sur le climat organisationnel.....	27
5. Les déterminants du climat social.....	28
6. Les types du climat selon Likert.....	29
7. Différentes approches du climat organisationnel.....	30
8. Les avantages d'un bon climat du travail.....	33
9. Les facteurs qui influencent le climat organisationnel.....	33
10. Les dimensions de climat organisationnel.....	34
11. Les outils de mesure de climat social dans l'entreprise.....	35
12. Les conséquences de la dégradation du climat de travail.....	38

#### Conclusion

## **Chapitre III : Le processus de performance**

### **Préambule**

1. L'origine du mot performance.....	40
2. Les définitions de la performance.....	41
3. Les significations de la performance.....	43
4. Notions voisines de la performance.....	43
5. Les dimensions de la performance.....	46
6. La typologie de la performance.....	46
7. Les facteurs de la performance.....	49
8. Les mesures de la performance.....	50
9. Les indicateurs de la performance.....	51
10. La relation entre la motivation, satisfaction et la performance individuelle.....	52

### **Conclusion**

## **Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil**

### **Préambule**

1. l'historique de complexe SPA CEVITAL.....	56
2. l'implantation de complexe SPA CEVITAL.....	58
3. le statut juridique de complexe SPA CEVITAL.....	59
4. les différentes activités de complexe SPA CEVITAL.....	59
5. les objectifs de complexe SPA CEVITAL.....	60
6. l'effectif de complexe SPA CEVITAL.....	60
7. présentation de la raffinerie d'huile.....	60
8. Organigramme du complexe SPA CEVITAL.....	62

## **Chapitre V : Présentation et discussion des données**

1. Les caractéristiques de la population étudiées.....	65
2. Analyse des données de la première hypothèse.....	67
3. Discussion de la première hypothèse.....	78
4. Analyse des données de la deuxième hypothèse.....	79
5. Discussion de la deuxième hypothèse.....	89

### **Conclusion**

### **Conclusion générale**

### **Liste bibliographique**

### **Annexe**

## Liste des tableaux

<b>Numéro de tableau</b>	<b>Le titre de tableau</b>	<b>La page</b>
<b>01</b>	Les caractéristiques de la population d'étude	<b>65</b>
<b>02</b>	L'amour du travail et son influence sur la performance individuelle	<b>67</b>
<b>03</b>	l'ouverture aux critiques et à l'évaluation permet une amélioration par rapport aux salariés de la RFHH	<b>69</b>
<b>04</b>	Le travail en groupe et son influence sur la prestation des salariés de RFHH	<b>71</b>
<b>05</b>	l'esprit d'écoute et le sens d'observation comme facteur d'une amélioration individuelle	<b>73</b>
<b>06</b>	Les avantages de la ponctualité sur l'individu dans la RFHH	<b>75</b>
<b>07</b>	l'environnement du travail et son effet sur la prestation individuelle	<b>76</b>
<b>08</b>	L'amour du travail et son influence sur la coopération des travailleurs et la réalisation des objectifs	<b>79</b>
<b>09</b>	L'ouverture aux critiques et l'évaluation et son amélioration sur la performance organisationnelle de RFHH	<b>81</b>
<b>10</b>	Le travail en équipe est un facteur essentiel pour améliorer la production au sein de RFHH	<b>82</b>
<b>11</b>	L'esprit d'écoute et le sens d'observation comme facteur qui aide à la réalisation des objectifs de l'entreprise	<b>84</b>
<b>12</b>	Les avantages de la ponctualité sur l'entreprise	<b>86</b>
<b>13</b>	L'environnement du travail et son effet sur l'efficacité d'entreprise	<b>87</b>

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>SPA</b>	<b>Société par action</b>
<b>RFHH</b>	<b>Raffinerie d'huile</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources humains</b>
<b>IRP</b>	<b>Instance représentative du personnel</b>
<b>MFG</b>	<b>Méditerranéen float glass</b>
<b>QVT</b>	<b>Qualité de Vie au Travail</b>

### L'annexe :

Guide d'entretien



# **INTRODUCTION**

## **GENERALE**

## **Introduction générale :**

Dans chaque organisation ou entreprise où il y a des travailleurs dans le processus de production, est appelé à effectuer un certain nombre d'activités dans l'environnement de travail. Cette dernière constitue une part de plus en plus importante pour les individus et les organisations, car cet environnement émerge comme leur personnalité.

Pendant des années, les entreprises se sont d'avantage concentrées sur ses objectifs et ses besoins commerciaux, mais pas sur le climat du travail qui est le principe de réussite de toute entreprise. Par contre qu'il est évident de s'intéresser aux relations entre le climat organisationnel et la performance des salariés, du fait que l'environnement du travail a une influence importante sur la performance et le bien-être des salariés.

Pour rédiger ce mémoire de recherche, nous avons choisi le thème « Climat organisationnel et performance des employés ». Nous sommes particulièrement intéressés par le thème du climat organisationnel, car nous voulons simplement savoir, en tant que futurs travailleurs du service des ressources humaines.

Après avoir mené des recherches sur ce sujet, une question a émergé, à savoir le lien réel entre le climat organisationnel et la performance, en particulier la performance individuelle et organisationnelle. Cette question sera le dénominateur commun de ce travail de recherche. Nous pensons que cette question du climat organisationnel est au cœur, et peut-être même la principale préoccupation de la direction des ressources humaines.

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve dans une situation très concurrentielle, où rentabilité et économies d'échelle sont devenues des enjeux majeurs. Comme le département des ressources humaines joue un rôle stratégique de plus en plus important dans les entreprises commerciales, ils sont au premier plan. En effet, ils doivent essayer de concilier satisfaction et rentabilité de l'entreprise. Ils sont donc de véritables acteurs de la performance de l'entreprise.

Pour les entreprises algériennes, elles doivent encore se rendre compte que les aspects sociaux sont devenus la norme déterminante pour la compétitivité sur le marché international. Pour cela, ils doivent assurer un climat organisationnel favorable afin de s'inscrire dans la logique d'entreprise.

Afin de mettre une vision sociologique et une analyse scientifique de climat organisationnel et la performance des salariés, notre étude consistera à étudier l'impact de cette démarche prospective sur la performance individuelle et organisationnelle des salariés au sein de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa.

Notre travail se devise en deux parties ; la partie théorique et la partie pratique. La partie théorique elle-même se devise en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous présentons le processus de notre recherche, les raisons qui nous ont incitées à étudier notre thème, les objectifs que nous nous sommes fixés, la problématique, les hypothèses et la définition des concepts clés. Ainsi que la méthode et les techniques utilisées, l'échantillon et le déroulement de l'entretien.

Le deuxième chapitre constitué le climat organisationnel. Nous présentons dans ce chapitre les définitions du climat organisationnel, Fondements conceptuels et théoriques de ce même climat, ça théorie et ces travaux , les types du climat selon Likert , notion de climat social dans l'entreprise, diffèrent approche de climat organisationnel , les facteurs contribuant au climat organisationnel, les bénéfices d'un climat de travail positif, les facteurs qui influencent le climat organisationnel, ces dimensions et enfin les outils de mesure de climat social dans l'entreprise.

Le troisième chapitre porte sur le processus de performance, nous présentons dans ce chapitre les définitions de la performance et son origine, ces trois significations, ces notions voisines, ces caractéristiques, la performance est construite à base des jugements, la typologie de la performance, ces facteurs, mesures et ces indicateurs, la satisfaction et la performance individuelle.

La partie pratique contient deux chapitres ; le quatrième chapitre c'est la présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa, son historique, ses objectifs et ses missions.

Dans le cinquième chapitre nous présentons une analyse et une interprétation des résultats obtenus quant à nos deux hypothèses, ainsi que les propositions et les améliorations souhaitées par les salariés interrogés.

# **Chapitre I : le cadre méthodologique**

**Préambule :**

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

Dans ce chapitre nous présenterons les raisons qui nous ont poussés à étudier ce sujet de recherche et les objectifs, la problématique ainsi que les hypothèses de la recherche ; sont les réponses supposées à la question principale de notre étude.

Ensuite ces dernier seront expérimentées sur le terrain pour validation ou invalidation grâce à l'utilisation d'une méthode et d'une technique qui nous permet de collecter les données nécessaires à notre étude de recherche, population d'étude, déroulement d'entretien et enfin les obstacles rencontrés lors de l'enquête.

**1. Les raisons de choix de thème :**

Le choix de notre sujet de recherche porté sur l'impact de climat organisationnel sur la performance des salariés au sein de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa est motivé par les raisons suivantes:

- 1- L'intérêt particulier que nous portons au climat organisationnel «étant donné qu'il est considère comme l'un des principaux facteurs contribuant au succès de l'entreprise.
- 2- En raison de l'importance du sujet qui traite une des principales préoccupations, soit les effets du climat organisationnel sur la performance des salariés.
- 3- Pour donner une image plus claire sur le climat organisationnel et la performance des salariés.
- 4- Démontrer l'importance de la bonne performance des salaries au travail et en ce qui concerne l'organisation de leur travail, ainsi que le rôle que joue le climat organisationnel dans le développement de l'organisation d'une part, et le facteur humain d'autre part.

---

<sup>1</sup>Gauthier BENOIT, **Recherche social de la problématique à la collecte des données**, 4<sup>ème</sup> Ed, Ed Presses de l'université du Québec, Canada, 2003, P 8.

## 2. Les objectifs de la recherche :

Les objectifs de notre recherche se résument comme suite :

- 1- Echanger des connaissances et des informations avec les cadres de l'entreprise et les travailleurs.
- 2- Déterminer les différents facteurs qui permettant de construire des bonnes conditions de travail et d'avoir un climat organisationnel favorable.
- 3- Dévoiler la réalité des relations qui règnent entre les salariés de SPA CEVITAL de Bejaïa.
- 4- Découvrir l'impact de climat organisationnel sur la performance des salariés.
- 5- Recueillir des données nécessaires correspond à notre thème.

## 3. Problématique :

L'organisation du travail couvre un large éventail d'éléments en interaction, regroupés dans une structure organisée, dispose d'un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre aux questions, aux besoins et d'atteindre des objectifs spécifiques.

L'entreprise comme une unité organisationnelle de production des biens et des services en utilisant les moyens matériels les plus développés pour but d'améliorer les résultats et de réaliser les objectifs. En outre, sa mission fondamentale est de produire des richesses, c'est un espace de production, de commercialisation, de confrontation et d'interaction, également l'entreprise et un espace où l'on peut trouver des qualités humaines, ses qualités sont indispensable dans toute organisations.

L'entreprise n'est pas uniquement une source de production, mais aussi la vie sociale<sup>1</sup>.

On entend par le climat organisationnel toute à la fois une meilleure implication des salariés, stabilité du personnel, renforcement de l'image social de l'entreprise. C'est Les perceptions que les membres de l'organisation se font des caractéristiques de l'organisation auraient un rôle particulier dans la transmission des savoirs. La confiance ressentie par les

---

<sup>1</sup>Haegle ANNIK, Ressources humaines, Ed Dunod, Paris, P 304.

membres de l'organisation serait une composante essentielle du climat organisationnel, condition également inhérente à la transmission des savoirs.

Le climat organisationnel joue un rôle prépondérant dans la performance et le succès d'une entreprise. En fait on pourrait décrire simplement le climat organisationnel le cœur de l'organisation puisque c'est dans le climat que se retrouve toute la dimension émotive et affective de la vie au travail. Pour les employés, un bon climat améliore leur satisfaction, il limite leur stress et améliore leur morale. Il influence aussi leur bon comportement au travail leur motivation et leur façon de communiquer. Il encourage chez eux la créativité, l'innovation et la prise de risque et suscite même leur engagement au niveau d'effort allant au-delà de leurs attentes professionnelles. Pour l'entreprise, avoir des employés heureux et créatifs joue un rôle actif et a un impact positif sur la productivité. Donc le climat organisationnel capitalise l'expérience pour atteindre la performance<sup>1</sup>.

La notion performance fait référence aux attitudes accumulées par les employés envers l'organisation qui les emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore à des stratégies de développement qui déterminent l'élément de satisfaction.

En effet, la performance ne peut être obtenue sans maintenir la qualité des employés et ce maintien se fait par la motivation des employés. C'est au chef de l'entreprise d'agir efficacement sur l'engagement de ses collaborateurs et de connaître leur niveau de satisfaction car l'équipe mobilisée travaille en permanence pour améliorer son travail et aligner ses priorités avec celles de l'organisation.

Selon **James et Jones** « le climat organisationnel qui est le résultat des perceptions partagées par les employés qui composent l'organisation »<sup>2</sup>. James et Jones considèrent qu'aussi bien les perceptions individuelles que celles partagées par l'unité ou l'organisation dans son ensemble définissent les résultats des actions individuelles telles que la performance, la satisfaction au travail, l'engagement et le stress. Aussi **Koslowski et Klein** « le climat au niveau de l'organisation est censé être une propriété émergente car elle provient de la

---

<sup>1</sup>Equipelebleu.com/management-ressources-humaines/management-developpement-leadership/climat-travail-communication, consulté le 15/03/2021 à 16h15.

<sup>2</sup>Leila ADGHIRNI, **La mesure du climat social dans les organisations, Enjeux et perceptions**, mémoire réalisé en vue de l'obtention d'un master en gestion des ressources humaines, Luc Wilkin, 2011, disponible sur le lien: //www.academia.edu, P 14. Consulté le 15/03/2021 à 17h08.

connaissance et les perceptions des individus et est amplifiée par des interactions et des échanges avec d'autres membres de l'unité manifestée comme un phénomène collectif au niveau supérieur »<sup>1</sup>

A cette effet, le climat organisationnel est bien la perception partagée des politiques, pratique et procédures de l'organisation par-là la performance fait partie du climat organisationnel; c'est le résultat de cette perception.

Pour mieux cerner notre travail, nous avons prévu d'effectuer un stage pratique au niveau de SPA CEVITAL de Bejaïa, en se focalisant sur l'importance de climat organisationnel dans cette entreprise. Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons posé la question suivante :

**Quel est l'effet du climat organisationnel sur la performance des salaires de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa ?**

Afin de répondre à la question initiale, on doit poser d'autres questions secondaires :

- **Quel est l'effet du climat organisationnel sur la performance individuelle des salaires de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa ?**
- **Quel est l'effet du climat organisationnel sur la performance organisationnelle des salaires de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa ?**

---

<sup>1</sup>Leila ADGHIRNI, Op.cit. P 14.



#### 4. Les Hypothèses :

La première opération concrétisation de la question de recherche consiste à y répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse.

« L'hypothèse est une réponse supposée à sa question de recherche. Elle peut se définir suivant trois caractéristiques : énoncé, prédiction et outil de vérification empirique. Donc il s'agit du passage des concepts abstraits aux concepts concrets »<sup>1</sup>.

De ce fait, par apport aux questions préalablement posées lors de l'élaboration notre problématique nous proposons les deux hypothèses suivantes :

- **Le climat organisationnel a un effet sur la performance individuelle des salariés de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa.**
- **Le climat organisationnel a un effet sur la performance organisationnelle des salariés de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa.**

#### 5. Définitions des concepts et des notions clés :

Pour DEPELTEAU François : « les concepts sont d'une grande utilité pour l'opérationnalisation du cadre théorique établir des liens entre les conjectures théoriques et générale du chercheur et le monde empirique »<sup>2</sup>

##### 5.1.L'Organisation :

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

---

<sup>1</sup> Maurice ANGERS, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Ed Casbah, Alger, 1997, P 120.

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

<sup>3</sup> Madeleine GRAWITZ, **Méthodes des sciences sociales**, 11<sup>ème</sup> Ed, Ed Dalloz, Paris, 2005, P 215.

L'organisation rassemble des hommes et organise des moyens physiques et financiers afin d'atteindre des objectifs.

### **5.2.la définition du climat organisationnel :**

Le climat organisationnel désigne « une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs sur la façon dont ils sont traités et gérés »<sup>1</sup>.

Le climat organisationnel fait référence à l'environnement qui règne au sein de l'organisation. Il comprend un large éventail de variables organisationnelles qui affectent la performance des travailleurs.

### **5.3.La relation avec les supérieurs :**

« C'est la relation de l'individu avec son supérieur hiérarchique, concerne la transmission de l'information par ce dernier qui désigne le degré auquel les supérieurs diffuse a ses employés les informations qui lui proviennent à l'intérieur de l'entreprise »<sup>2</sup>.

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

### **5.4.La relation avec les collègues :**

« C'est le type de relation d'échange et de contact qui s'établissent entre les acteurs d'une même organisation, de relation affective et d'intimité entre les collègues de travail.»<sup>3</sup>

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

---

<sup>1</sup> Carolyn HASS, **Comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel**, Mémoire de maîtrise en psychologie (option psychologie du travail et des Organisation), Brunet Luc, Université de Montréal, 2009, P 1 3.

<sup>2</sup>Martin ROY, **le climat psychologique des unités organisationnelles en tant que déterminant de la détresse au travail**, encadré par Adnane BELOUT, École de relations industrielles Faculté des arts et des sciences, université Montréal, 2009, P 49.

<sup>3</sup>Ibid. P 51

### 5.5.La communication interne :

Selon WESTPHALEM Mari : « La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieure d'une entreprise ». <sup>1</sup>

« La communication interne a pour objet de favoriser les stratégies de réductions des couts, l'objectif final étant d'améliorer la productivité et donc de diminuer les charges ». <sup>2</sup>

La communication interne qui consiste en une organisation, toutes les actions et consignes que l'entreprise ou la direction envoie à tous les employés, mais elle ne se réduit pas au fait de l'information, qu'elle soit orale ou écrite.

### 5.6.L'esprit d'équipe :

«C'est un esprit de solidarité qui anime les membres d'un même groupe, faire équipe avec quelqu'un d'associer avec lui pour une entreprise commune. Sentiment de faire corps avec un groupe de personnes, intérêt pour objectif partagé, implication dans la réussite collective plutôt que la réussite individuelle, dans notre champ de réflexion la psychologie appliquée aux relations dans le monde du travail, l'esprit d'équipe est la qualité nécessaire pour qu'une équipe de travail progresse et soit efficace ». <sup>3</sup>

L'esprit d'équipe est un sentiment de solidarité qui relie les membres du groupe au travail, réunissant toutes les forces communes pour atteindre des objectifs communs.

### 5.7.la définition de la performance :

Selon CHAMINADE Benjamin « la performance correspond au degré d'accomplissement des buts fixes. Un salarié performant dans son travail remplit les objectifs qui lui ont été préalablement assignés ». <sup>4</sup>

La performance est le niveau de résultats atteints par rapport aux efforts déployés soit individuel ou collectif, dans l'exécution d'une tâche, d'un travail ou d'une fonction.

---

<sup>1</sup>Mari WESTPHALEM, Le Guide de la communication d'entreprise, 3<sup>ème</sup> Ed, Ed Dunod, paris, 2001, P 63.

<sup>2</sup> Dondoux J, Kétele G, Khalifa, D, Roux A, Télécommunication pour entreprise, Ed E-Eyrolles, Paris, 1990, P 5.

<sup>3</sup> Blanchet ALAIN et Trogon ALLAIN, La psychologie des groupes, Ed Armand colin, Paris, 2005, P 28.

<sup>4</sup> Benjamin CHAMINADE, RH & dans une démarche qualité, Ed Afnor, 2004, P 18.

## 6. La pré-enquête :

Selon QUIVY Raymond et CAMPENHOUDT Luc Van c'est une « Etape primordiale dans une recherche scientifique, la pré-enquête constitue le premier contact avec le terrain et les enquêtés c'est une technique familière elle se base sur une discussion libre avec les personnes interrogées »<sup>1</sup>.

Pour mieux connaître le terrain, la pré-enquête nous a permis de comprendre le fonctionnement de l'organisme SPA CEVITAL de Bejaïa. Elle nous a permis aussi un éclaircissement sur notre thème de recherche. C'est grâce aux nombreux d'entretiens libres auprès de quelques salariés que nous avons pu rassembler les informations souhaitées, qui nous ont permis ainsi de délimiter notre champ d'étude et dans le but de préciser notre échantillon de recherche.

## 7. La méthode et les techniques utilisées

Grawitz Madeleine conçoit la méthode : « comme un ensemble concerté d'opérations, mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs [...], un ensemble de normes permettant de sélectionner et de coordonner les techniques. Elles constituent de façon plus ou moins abstraite ou concrète, précise ou vague, un plan de travail en fonction d'un but »<sup>2</sup>.

### 7.1. La méthode utilisée :

Afin d'obtenir des résultats pertinents, il est nécessaire de suivre une méthodologie bien définie afin que nous puissions atteindre nos objectifs de recherche. Dans le cadre de l'approfondissement de nos connaissances du phénomène du climat organisationnel et de son effet sur la performance, et compte tenu de la diversité des méthodes retrouvées dans la recherche scientifique, nous avons choisi la méthode qualitative qui nous semble la plus appropriée afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de notre problématique.

La méthode qualitative est un choix justifié par la nature de notre échantillon d'étude, aussi parce que notre objectif ce n'est pas de généraliser les résultats mais de décrire et comprendre les attitudes et les comportements des salariés sur notre phénomène. A cela

---

<sup>1</sup> Raymond QUIVY et Luc Van CAMPENHOUDT, Manuel de recherche en sciences sociales, 2<sup>ème</sup> Ed, Ed Dunod, Paris, 1995, P 63.

<sup>2</sup> Madeleine GRAWITZ, Op. cit. P 352.

s'ajoute le fait que cette méthode va nous permettre d'approfondir et d'enrichir l'analyse des données recueillies sur le terrain.

Une autre raison du choix de cette méthode c'est parce qu'elle permet une meilleure approche de la réalité du terrain et un réel lien avec l'échantillon de l'enquête.

## **7.2. Les techniques utilisées :**

Selon Madeleine Grawitz la technique c'est : « l'ensemble de procédés et instruments d'investigations utilisés méthodologiquement dans le but de recueillir des données dans la réalité »<sup>1</sup>.

Concernant la technique utilisée, nous avons opté pour la technique de l'entretien et l'observation. Le choix de ces deux techniques se justifie par leur complémentarité méthodologique sur le terrain, ce qui nous permettra de mieux comprendre le phénomène du climat organisationnel et son effet sur la performance des salariés de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa.

### **7.2.1. L'observation :**

Selon Maurice Angers « l'observation en situation réelle est une technique de recherche qui sert à observer un groupe, dans le but de comprendre certaines attitudes et certains comportements »<sup>2</sup>.

Lors de notre enquête au sein de la SPA CEVITAL de Bejaïa, nous avons pu observer les salariés au travail en leur posant des questions en lien avec notre sujet de recherche, ainsi que leurs activités. Cela nous a permis d'acquérir beaucoup de connaissances dans le domaine des ressources humaines grâce à la disponibilité et l'aide précieuse de certains des répondants, et de combiner de nouvelles informations et répondre à nos besoins.

Nous avons choisi l'observation non-participants, cette technique de recherche nous a permis de faire des observations sur l'environnement de travail et le comportement des salariés, ainsi que de collecter diverses informations sur le sujet de notre recherche.

---

<sup>1</sup>Madeleine GRAWITZ, Op.cit. P 352.

<sup>2</sup> Maurice ANGERS, Op.cit. P 130.

### 7.2.2. L'entretien :

Au cours de notre recherche, nous avons choisi la technique d'entretien. Cette dernière permet de comprendre le phénomène étudié.

Elle est considérée comme «une technique d'enquête qui est née de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté pour que ce dernier ne se sente pas, comme dans un interrogatoire, contraint de donner des informations ». <sup>1</sup>

Nous avons opté pour la technique de l'entretien semi-directive afin d'avoir le maximum d'information sur les enquêtés, approfondir nos connaissances et comprendre les attitudes et les perceptions des enquêtés sur le phénomène. Selon ANGERS Maurice, « les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité, elles indiquent la façon d'accéder aux informations que l'objet est susceptible de fournir » <sup>2</sup>.

Dans l'élaboration de notre guide d'entretien, nous avons eu recours à l'entretien semi-directif en formulant des questions déjà établies et dispensées sur de nombreuses thématiques.

« Les entretiens semi-directifs sont menés sur la base d'un guide d'entretien constituer de différents « thème-question » préalablement élaborés en fonction des hypothèses » <sup>3</sup>.

Notre guide d'entretien a été reparté en trois axes : les données personnelles, le climat organisationnel et son impact sur la performance individuelle des salariées de SPA CEVITAL de Bejaïa, le climat organisationnel et son impact sur la performance organisationnel des salariées de SPA CEVITAL de Bejaïa.

Dans chaque axe, nous avons un certain nombre de questions ouvertes, et à un moment donné on a dû encore réorienter certains enquêtés et reformuler certaines de nos questions qui n'étaient pas bien comprises et même en utilisant notre propre langage (kabyle). Cependant, on a laissé une certaine liberté d'expression aux répondants.

---

<sup>1</sup> Alain BLANCHET et Anne GOTMAN. **L'entretien (l'enquête et ses méthodes)**, 2<sup>ème</sup> Ed, Ed Armand colin, Paris, 2007, P 7.

<sup>2</sup> Maurice ANGERS, Op.cit. P 66.

<sup>3</sup> Luc ALBARELLO, **Apprendre à chercher : l'acteur social et la recherche scientifique**, 2<sup>ème</sup> Ed, Ed de Boeck, Bruxelles, 2004, P 64.

Toutefois, nous soulignons l'entière coopération qu'ont affichée nos enquêtés à notre égard lors des entretiens, ce qui nous a permis de mener nos entretiens d'une façon plutôt convenable. La plupart de nos enquêtés ont préféré être enregistrés. Après la fin de l'enquête, nous avons procédé à la retranscription intégrale des entretiens.

Cependant, nous soulignons la pleine coopération de nos enquêtés envers nous lors des entretiens, ce qui nous a permis de mener nos entretiens de manière assez convenable. La plupart de nos répondants ont été enregistré avec leur accord mais il avait aussi ceux qui ont refusé l'enregistrement. Une fois l'enquête est terminée, nous sommes passés à la transcription complète des entretiens.

### **8. Les conditions de déroulement de l'enquête :**

Notre travail pratique a pris une durée de 30 jours du 27/04/2021 à 27/05/2021.

- Au début de l'enquête, nous nous rendions tous les lundis et jeudis au siège de l'entreprise, pour pouvoir connaître les lieux et les personnes, notamment avec la population concernés par notre étude.
- En général, les conversations se sont très bien passées. Nous nous présentons d'abord puis introduisons notre sujet d'enquête, puis nous recevons leurs suggestions avant le début de l'entretien s'ils souhaitent d'être enregistré, et nous les assurons que leurs réponses resteront confidentielles.
- Les questions du guide d'entretien sont posées par ordre croissant. Les personnes interrogées ont répondu à la plupart de ces questions sans ambiguïté, avec une certaine liberté d'expression en veillant à les reformuler chaque fois qu'elles s'écartaient du sujet. Nous avons également dû reformuler certaines questions qui n'étaient pas comprises.
- Nos enquêtés ont été interrogés certains dans leurs bureaux et d'autre dans les salles de contrôle de la RFHH, mais nous avons souvent dû interrompre nos entretiens parce que nos enquêtés doivent surveiller la production, on n'a pas pu les rencontrer ailleurs vu que leurs postes nécessite une surveillance permanente.
- La durée de nos entretiens va de 20 à 30 minutes.

## 9. Les études antérieures :

### 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.<sup>1</sup>**

Une étude réalisée par ces deux enseignants à l'université HASSAN EI Mohammedia Casablanca, en mai 2014 ; Ils ont menés une enquête dans le but de mesurer l'impact du climat social sur la mobilisation et le degré d'implication des salariés dans l'entreprise P M E industrielle marocaine nommée SDI, ou ils proposent les hypothèses suivantes :

- 1- la qualité des conditions de travail influe sur le niveau d'implication des salariés.
- 2- l'existence d'un lien positif entre le sentiment d'équité et l'implication dans l'emploi.
- 3- les relations et les conflits interpersonnelles impactent dans le même sens l'implication des salariés ainsi que la communication interne au sein de cette entreprise,

En appliquant une méthode quantitative en utilisant le questionnaire menée sur un échantillon de 71 personnes sur 100 questionnaires, cet échantillon correspond aux trois catégories, à savoir les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

Le questionnaire contient 20 questions et se compose de deux parties : la première porte sur le climat social et la seconde sur la mobilisation et l'implication à l'emploi. La première partie comprend 4 déterminants dont les conditions de travail, les relations interpersonnelles et les conflits, la communication interne ainsi que l'équité et la justice, et la deuxième partie comprend 4 parties qui traitent des aspects suivants : les facteurs de démotivation, le sentiment d'appartenance, le sentiment d'implication, et enfin une question d'ouverture consacrée aux attentes, recommandations et suggestions des salariés.

Après avoir fini l'enquête, ils sont arrivés à confirmer les hypothèses énoncées au début de l'étude ; c'est le climat social impacte l'implication des salariés ce qui constitue pour les entreprises un des moyens les plus redoutables pour les engager et les fidéliser le plus

---

<sup>1</sup>Dikra El MAGUIRI et Nafii IBENRISSOUL, **L'impact du climat social sur l'implication des salariés**, Mai 2014. <http://pdftoword-convertter.online/enter/?url=https://docplayer.fr/19370162-Etude-de-l-impact-du-climat-social-de-l-entreprise-sur-l-implication-des-salaries-etude-de-cas-d-une-entreprise-marocaine.html> Consulté le 12-03-2021 à 13 :00.



longtemps possible. D'une manière générale, les déterminants qui sous-tendent le climat social prédisent significativement l'implication dans l'emploi chez les salariés, de ce fait leurs hypothèse ce trouve validé.

Au terme de l'enquête, ils ont pu confirmer l'hypothèse émise au début de l'étude : c'est le climat social impacte l'implication des salariés, qui est l'un des moyens les plus puissants pour les entreprises d'attirer et de retenir les salariés le plus longtemps possible. D'une manière générale, les déterminants qui fondent le climat social prédisent significativement l'implication à l'emploi des salariés, leur hypothèse est donc confirmée.

### **10. Présentation de la population de l'étude :**

Gauthier BENOIT considéré la population mère « comme un élément constructif d'une population large et tout dépend alors de l'objet même de la recherche »<sup>1</sup>.

Dans le but de vérifier nos hypothèses, nous avons procédé à la délimitation de notre échantillon à partir de la population mère de l'entreprise « SPA CEVITAL de Bejaïa».

La population mère de l'entreprise «SPA CEVITAL de Bejaïa» est constituée de 18000 personnes réparties entre les différentes directions et unités de production, nous avons extrait un échantillon de 13 salariés (cadre- superviseur- agent d'entretien). Nous avons opté pour le sort de l'échantillonnage non probabiliste parce que notre objectif ce n'est pas de généralisé mais c'est de décrire le phénomène, dans le sort de le non probabiliste on a opté le sort d'échantillon accidentel, qui nous semble être le plus en adéquation avec la méthode choisie et les objectifs fixés.

### **11. Les difficultés rencontrées :**

- L'indispensabilité des ouvrages sur le climat organisationnel au niveau de la bibliothèque de notre université.
- On a rencontré un problème dans la transcription des enregistrements à cause de bruit des machines dans la raffinerie d'huile.

---

<sup>1</sup>Gauthier BENOIT, Op.cit. P 57.

**Conclusion**

A travers ce chapitre, nous avons mis en évidence l'aspect méthodologique de notre recherche, on a fait une présentation claire du processus d'enquête tout en posant notre problématique de recherche et en définissant la technique, la méthode et la population cible au sein de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa. Les entretiens réalisés nous ont permis de collecter les données nécessaires sur le terrain afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

# **Chapitre II : Le climat organisationnel**

**Préambule :**

Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun. La nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat, les tâches et d'autres dimensions telles que l'organisation du travail est donc indissociable de l'identité et de la culture de l'entreprise. Un bon climat organisationnel est nécessaire pour assurer une bonne continuité des activités de l'entreprise, en plus d'une meilleure performance et fonctionnement de ses salariés.

Le but de ce chapitre c'est que nous allons donner l'historique du climat, la définition du climat organisationnel, les types, les facteurs, les dimensions et son importance.

**1. Fondements conceptuels et théoriques du climat organisationnel :**

Le terme « climat » a été utilisé pour la première fois dans les écrits de psychologie industrielle et de comportement organisationnel, vers la fin des années 30. À cette époque, Lewin, Lippitt et White ont explicitement fait référence à cette notion sous le vocable de « climat social », sans toutefois le définir formellement ou fournir un outil permettant de le mesurer. C'est vers le milieu des années 60 que le concept de climat organisationnel est évoqué de manière explicite pour la première fois.<sup>1</sup>

Le mot « climat organisationnel » est rendu populaire dans le monde du travail occidental vers 1900. Il est utilisé pour désigner « l'atmosphère organisationnelle » ou « l'environnement interne de l'organisation ».

De nombreux auteurs se sont intéressés à l'étude du climat. Ils ont mentionné que les organisations possèdent, tout comme l'humain, une personnalité unique, nommée communément climat organisationnel.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Roch GENEVIÈVE, **Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier**, Dubois, Carl Ardy l'université de Montréal, Juillet, 2008, P 14.

<sup>2</sup>Ibid. P 14.

## 2. Les définitions :

Le climat organisationnel englobe tous les comportements organisationnels liés à la considération de personnel, à l'ambiance du travail, aux relations interindividuelles et professionnelles, à la gestion participative et à l'esprit d'initiatives constructives. Le climat organisationnel désigne un domaine de recherche plutôt qu'un objet spécifique d'analyse ou un ensemble particulier de dimension<sup>1</sup>.

Le climat organisationnel peut être défini comme une mesure du degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise, l'ambiance, l'atmosphère. Il s'agit de capter les sentiments des salariés sur leur travail, leur environnement, la hiérarchie, la stratégie de l'entreprise en allant au-delà des bruits de couloirs ou des simples intuitions. Ces études constituent donc un véritable outil de pilotage de la performance de l'entreprise, en donnant des clés de compréhension du turn-over ou de l'adhésion des salariés à une nouvelle orientation. On parle d'audit, de diagnostic, de baromètre sur le climat social. On peut également utiliser l'expression « prendre le pouls » d'une entreprise<sup>2</sup>.

En effet, le climat organisationnel renvoie à la qualité et au style de vie de l'entreprise. Il reflète les normes, les buts, les valeurs, relations interpersonnelles, les pratiques d'enseignement, d'apprentissage, de management et la structure organisationnelle inclus dans la vie de l'entreprise.

Pour Brunet, le climat organisationnel est la perception entretenue par les membres de l'organisation concernant les pratiques organisationnelles (gestion des ressources humaines, politiques, etc.) C'est donc un phénomène perceptuel qui varie en fonction des dimensions organisationnelles susceptibles de l'influencer.<sup>3</sup>

Deux auteurs plus anciens, notamment Fourgous et Iturralde, définissent le climat organisationnel comme un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par ses membres et qui servent à lui donner une certaine personnalité qui influencent le comportement et les attitudes de ces derniers.

---

<sup>1</sup> Corneille Luboya Tshiunza, **Climat Organisationnel et Ses Effets Sur la Performance Des Elèves Des Ecoles Pilotes Secondaires de la RDC Par L'approche Mixte et Triangulation**, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Vol 21, Year 2021.P 2-3, (1-19).

<sup>2</sup><https://plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2019/02/fiche-pratique-5-le-climat-social.pdf>, consulté le 10/06/2021 à 10h25.

<sup>3</sup> Paul-Phoenix AGONDJO MIBOMWA, **Climat Organisationnel et Implication dans l'Emploi** : cas des Enseignants-chercheurs de la Faculté de lettres et sciences humaines de l'Université Omar BONGO du GABON, [www. https://www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com). Consulté le: 16/03/2021 à 23h05.

### 3. Notion de climat social dans l'entreprise :

Le climat social dans une organisation bien que le climat organisationnel est composé des perceptions que les membres d'une organisation ont de leur environnement de travail. Ces perceptions concernent ce que les employés valorisent fondamentalement dans une situation de travail : l'autonomie, la confiance, la reconnaissance, l'efficacité, l'équité, le soutien, le leadership, la cohésion, la valeur de la mission et le sens d'action.<sup>1</sup>

Leur perception de toutes ces dimensions se traduit par des impressions, des émotions, et des attitudes individuelles et collectives. Évidemment, ces impressions fluctuent en fonction des événements et de l'évolution de l'organisation, mais aussi parce que les employés partagent entre eux leurs perceptions sur ces éléments en évolution. Le climat social dans les organisations constitue donc, une synthèse des émotions collectives dominantes, provoquées par la perception qu'ont les employés de leur situation de travail, et alimentées par la conversation.<sup>2</sup>

Le climat trouve sa première utilité dans les indications hautement révélatrices qu'il donne sur l'état d'un groupe d'une organisation, comme un symptôme permet d'inférer les causes d'une maladie. Mais attention: un symptôme n'est pas la maladie. Ainsi, un diagnostic qui révélerait un climat inquiétude peut mettre la direction à examiner sa structure ou ses pratiques de gestion ou encore confirmer qu'un changement attendu est en train de se produire. D'où l'importance d'établir un bon diagnostic avant de se lancer dans l'action<sup>3</sup>.

Mais le climat est plus qu'un symptôme ou un moyen de prendre la poule d'une situation. Comme la température, affecte l'humeur, les attitudes et les décisions des êtres humains, le climat social dans les organisations peut agir sur les motivations, les choix et les façons de communiquer et d'agir des employés. Il joue un rôle actif dans la vie de l'organisation. Ainsi, le climat peut avoir un impact positif ou négatif sur le service à la clientèle, sur la productivité, sur les employés et des membres de la direction. Préférentiellement, toutes les personnes faisant partie du groupe ou de l'organisation à analyser devraient être interrogées. Un diagnostic de climat peut déjà être considéré comme un début d'intervention parce qu'il

---

<sup>1</sup> Charest JEAN-PIERRE, **Diagnostiquer le climat**, consultant en gestion de ressources humaines, psychologique, gestion et développement organisationnel, vol 06, N 03, 2003, P 26, (26-29).

<sup>2</sup> Ibid. P 26.

<sup>3</sup> Idem, P 26.

constitue un roulement de personnel, sur la mobilisation, la satisfaction, l'implication au travail.<sup>1</sup>

## 4. Théorie et travaux sur le climat organisationnel

### 4.1. La théorie de Likert :

La théorie de Likert affirme quant à elle que le climat dans l'organisation et le leadership est les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus s'intègrent individuelle 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, le style de leadership, les objectifs et les directives à l'endroit des différents groupes de l'organisation, les variables intermédiaires résultant des interactions en groupe ou individuellement : elles reflètent les attitudes, les motivations, et les perceptions qui influencent sur les variables finales telles que : le taux d'absentéisme, la perte de qualité, etc.<sup>2</sup>

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

### 4.2. Les travaux de James et Jones :

Les travaux de James et Jones font la distinction entre des perspectives théoriques qui mettent l'accent sur différentes formes de mesure du climat organisationnel. Selon eux, le climat peut être compris comme :

- 1) une mesure multiple d'attributs organisationnels : consiste à évaluer, de façon objective, l'environnement de l'organisation, c'est-à-dire, sa taille, sa structure, l'établissement des objectifs, l'environnement physique, le style de leadership et autres et de mettre ces éléments en relation avec des mesures de productivité ou d'absentéisme, entre autres.
- 2) une mesure perceptive d'attributs individuels : définit le climat organisationnel surtout en fonction de caractéristiques individuelles telles que les valeurs, les besoins, les attitudes ou la satisfaction de l'employé face à son organisation.

<sup>1</sup> Charest JEAN-PIERRE, Op.cit. P27.

<sup>2</sup> Paul PHOENIX et AGONDJO Mibomwa. **Climat organisationnelle et implication dans l'emploi : cas des enseignants-chercheurs** de la faculté des lettres et sciences humaines de l'université OMAR BONO du GABON, 2007, disponible sur le lien ; [www.memoireonline.com/01/09/1086.climat-organisationnelle-et-implication-dans-l-emploi](http://www.memoireonline.com/01/09/1086.climat-organisationnelle-et-implication-dans-l-emploi) consulté 23-05-2021 à 21h50.

- 3) une mesure perceptive d'attributs organisationnels: évalue le climat organisationnel en fonction des perceptions qu'entretiennent les individus à propos de leur environnement de travail.<sup>1</sup>

### 4.3. Modèle de BRUNET Luc :

Le climat organisationnel est un concept qui gagne de plus en plus de popularité dans les entreprises. On reconnaît maintenant son influence sur les comportements et les attitudes des travailleurs. Selon Likert, il existerait quatre types de climat: autoritaire exploiteur, autoritaire paternaliste, consultatif et participatif de groupe, Dans le premier de ces climats, les processus de contrôle et de prise de décisions sont centralisés au niveau de la direction et le contrôle est coercitif. Dans le second, la direction est condescendante avec ses employés tout en conservant un contrôle rigide. Dans le troisième type de climat, les politiques et les décisions générales sont pris au sommet mais on Permet aux subordonnés de prendre des décisions spécifiques<sup>2</sup>.

## 5. Les déterminants du climat social

Les premiers travaux sur le climat social reviennent à qui était le premier à émettre l'hypothèse selon laquelle « les atmosphères psychologiques sont des réalités empiriques et des faits descriptibles scientifiquement ».

Grâce sa formule  $C = F(P \times E)$  selon laquelle, le comportement **C** est fonction de la personne **P** en interaction avec l'environnement **E** dans lequel il opère. Cela suppose donc qu'en agissant sur l'environnement **E**, les comportements **C** de la majorité des personnes vivant sous son emprise peuvent être modifiés. L'auteur précise tout de même que le degré du changement des comportements ne dépend pas uniquement de l'environnement mais aussi de la réactivité des personnes **P**.

Cette réactivité agit également sur les effets de l'environnement jusqu'à un certain niveau, car dans l'ensemble, les nouveaux comportements adopteront la même direction. Cela

---

<sup>1</sup> Corneille Luboya Tshiunza, **Climat Organisationnel et Ses Effets Sur la Performance Des Elèves Des Ecoles Pilotes Secondaires de la RDC Par L'approche Mixte et Triangulation**, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Vol 21, Year 2021.P 4, (1-19).

<sup>2</sup>Roche GENEVIÈVE, Op.cit. P 16.



suppose donc qu'en agissant sur l'environnement ou la personnalité on peut modifier les comportements des employés dans l'organisation.<sup>1</sup>

## 6. Les types du climat selon Likert :

Likert a mené une étude sur le climat scolaire. Il a identifié deux grands types de climat organisationnel correspondant à quatre systèmes de management.

### 6.1.Climat de type autoritaire

#### Système 1: Autoritarisme exploiteur

Ce type de climat est caractérisé par une absence de confiance de la direction en ses employés et de ce fait, la majorité des décisions sont prises par l'administration. C'est dans une atmosphère de menaces, de punitions et de récompenses occasionnelles que travaillent les individus. Les relations entre supérieurs et subordonnés sont rares et imprégnées de méfiance. Le processus de contrôle est fortement centralisé au sommet.<sup>2</sup>

#### Système 2: Autoritarisme paternaliste

Dans ce système, la direction a une confiance condescendante en ses employés. La plupart du temps, elle s'occupe de prendre toutes les décisions, mais consulte quelquefois ses subordonnés sur une base individuelle. Les récompenses et parfois les punitions sont utilisées pour motiver les employés. Le processus de contrôle est toujours centralisé au sommet, mais il est parfois délégué aux niveaux intermédiaires et supérieurs. Sous ce type de climat, les employés ont souvent l'impression de travailler dans un environnement stable et structuré.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Leila ADGHIRNI, **La mesure du climat social dans les organisations, Enjeux et perceptions**, mémoire réalisé en vue de l'obtention d'un master en gestion des ressources humaines, Luc Wilkins, 2011, disponible sur le lien: //www.academia.edu/ P 13.

<sup>2</sup> Paul PHOENIX et Mibomwa AGONDJO. **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, 2007, disponible sur le lien ; www.memoireonlin.com. Consulté 23-05-2021 à 21h50.

<sup>3</sup>Paul PHOENIX et Mibomwa AGONDJO. **Climat organisationnelle et implication dans l'emploi**, www.memoireonlin.com. Consulté 23-05-2021 à 21h50.

## 6.2. Climat de type participatif

### Système 3: Consultatif

Dans ce système, la direction a une confiance descendante en ses employés. Les récompenses, l'implication et les punitions occasionnelles sont utilisées pour motiver les employés. Les décisions générales sont prises au sommet, mais les décisions plus spécifiques sont prises à des niveaux subordonnés. Le processus de contrôle est délégué aux échelons intermédiaires et inférieurs avec un sentiment de responsabilité. L'atteinte d'objectifs constitue un style de gestion qui caractérise ce type de climat plutôt dynamique. <sup>1</sup>

### Système 4: Participation de groupe

Ce type de climat est caractérisé par une confiance complète de la direction en ses employés. Les décisions sont prises à tous les niveaux de l'organisation et la communication s'établit de façon ascendante, descendante et latérale. La participation et l'implication des employés, la définition d'objectifs de rendement, l'amélioration des méthodes de travail et l'évaluation du rendement en fonction des objectifs poursuivis contribuent à la motivation des employés. Le processus de contrôle est délégué à tous les échelons et les niveaux inférieurs sont fortement impliqués. Sous ce type de climat, la direction et les employés forment une équipe qui vise l'atteinte des buts et des objectifs de l'organisation établis sous forme de planification stratégique.<sup>2</sup>

## 7. Différents approches de climat organisationnel :

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.

---

<sup>1</sup>Climat organisationnelle et implication dans l'emploi, [www.memoireonlin.com](http://www.memoireonlin.com). Consulté 23-05-2021 à 21h50.

<sup>2</sup>Ibid.

### 7.1.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 organisationnel 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 autre de cette approche, le climat social est considéré comme un objet existant en soi, une manifestation objective de la structure organisationnelle, c'est-à-dire des conditions objectives et communes qui constituent l'environnement du travail telle que la structure organisationnelle, la taille, la hiérarchie, le degré de centralisation de pouvoir, le style de leadership, les objectifs 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".<sup>1</sup>

### 7.2.L'approche subjective ou psychologique du climat organisationnel:

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.

---

<sup>1</sup> MODIYA MAGUETE Marie-Louise, **Intégration des ressource humain et climat social**; cas de visicontact,2014.memoirenligne,<http://www.google.com/search?=-clignoton...Climat20%social>. Consulté le:24/05/2021 à 15h10.

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

Cependant, l'approche individuelle de climat social serait à son tour critiquée car elle considère que le climat social est plus tributaire des caractéristiques individuelles et personnelles que celles de l'organisation. Pour BRUNET, cette façon de recevoir le climat social le réduit à la mesure du degré de la satisfaction des employés face à leur organisation qu'il considère comme une réponse affective qui laisse de côté l'organisation dans son ensemble, contrairement à SCHNEIDER et HALL, qui définissent la satisfaction comme étant une évaluation de l'organisation fondée sur l'interaction entre l'environnement de travail et les valeurs et les besoins particuliers de l'employé, ce qui prête à beaucoup de confusion entre le concept de climat et celui de la satisfaction<sup>1</sup>.

### 7.3.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 orienter les activités". L'approche conceptuelle définit le climat organisationnel 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 organisationnel 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<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Marie-Louise MODIYA MAGUETE, Intégration des ressources humaines et climat social; cas de visiconact, 2014. mémoire en ligne, <http://www.google.com/search?=&clignoton...Climat20%social>. Consulté le: 24/05/2021 à 15h10.

<sup>2</sup> [Http ; //www.google.com/search?=&clignoton...Climat20%social](http://www.google.com/search?=&clignoton...Climat20%social). Consulté le: 24/05/2021 à 15h10.

## 8. Les avantages d'un bon climat du travail

### 8.1. Pour l'employé

- Améliore la satisfaction et le sentiment de bonheur au travail
- Limite le stress et améliore le moral
- Influence le bon comportement et la communication
- Encourage la créativité, l'innovation, la prise de risque
- Suscite l'engagement et la motivation<sup>1</sup>

### 8.2. Pour l'employeur

- Augmente l'efficacité et l'efficience
- Influence positivement la productivité et l'adaptabilité au changement
- Réduit le nombre de griefs
- Assure la stabilité du personnel
- Aide à l'attraction des candidats
- Accroît l'atteinte des résultats<sup>2</sup>

## 9. Les facteurs qui influencent le climat organisationnel:

Les facteurs déterminant le climat social et l'ambiance de travail sont multiple, et variable selon l'entreprise; il s'agit ici du point de repère:<sup>3</sup>

- L'environnement socio-économique: général et celui de l'entreprise.
- L'histoire de l'entreprise: et son incidence sur la gestion des homes.
- La culture développée: les valeurs de l'entreprise.
- La structure et la composition de personnel
- La clarté des 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 du travail et la perception qu'en ont les salariés.

---

<sup>1</sup><https://www.pechesmaritimes.org/gestion-des-ressources-humaines/climat-de-travail/>. Consulté le 25/05/2021 à 09h17.

<sup>2</sup>Ibid.

<sup>3</sup>Cci MARSEILLE Provence, **Comment maintenir un bon climat social**. Disponible sur le lien: [www.cciamp.com/article/comment-maintenir-un-bon-climat-social](http://www.cciamp.com/article/comment-maintenir-un-bon-climat-social). Consulté le : 25/05/2021 à 18h50.

- Le point relatif IRP et l'influence social de proximité.
- La clarté et la lisibilité par la personne de la politique social de l'entreprise.
- La qualité de fonctionnement du management et le niveau de confiance des équipes et de la coopération entre elle.
- La fluidité de flux d'information la richesse de leur contenu.
- La prise en compte et la satisfaction des besoins et attente du personnel.
- Les sentiments des salariés quant à la reconnaissance des efforts produit.

## **10. Les dimensions de climat organisationnel:**

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

L'individu dans son environnement de travail à des agissements de ses supérieurs hiérarchiques :<sup>1</sup>

- La transmission de l'information par le superviseur qui désigne le degré de diffuse à ses employés les informations qui lui proviennent de l'extérieur de l'unité.
- La qualité de l'interaction entre le chef et ses employés.
- L'implication décisionnelle et réfère au degré d'autonomie que permet le superviseur dans la prise de décision

Le soutien de superviseur qui renvoie au degré auquel le superviseur prend conscience et répond aux besoins de ses employés.

La gestion décisionnelle de l'unité c'est-à-dire le degré qui utilise le superviseur a son jugement dans la décision.

### **10.2. Les relations avec les collègues :**

D'après Schneider et Reichers le climat est construit socialement les interactions influencent la manière dont chaque employé répond, définit et interpréter une situation :

- Les interactions entre les collègues ; qui tend à mesurer les caractères des échanges entre les collègues d'une même unité.

---

<sup>1</sup>Cci MARSEILLE Provence, **Comment maintenir un bon climat social** .Disponible sur le lien: [www.cciamp.com/article/comment-maintenir-un-bon-climat-social](http://www.cciamp.com/article/comment-maintenir-un-bon-climat-social). Consulté le : 25/05/2021 à 18h50.

- Le soutien des collègues c'est une adaptation ce qu'on appelle le niveau de coopération au sien de travail.

L'équité de contribution des taches entre les collègues, c'est le degré auquel l'individu estime que ses collègues font leurs Part de travail dans leurs unités, donc l'équité est nécessaire pour avoir un bon climat de travail.<sup>1</sup>

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

La mise en place d'indicateurs de climat organisationnel dans les entreprises peut sembler relativement compliquée, car certaines données sont nécessaires pour quantifier (les absences), expliquer ou se focaliser sur les enjeux sociaux que l'entreprise peut rencontrer. Face à ces indicateurs sociaux, les entreprises doivent utiliser plusieurs techniques, telles que les techniques classiques (audit social), les tableaux de bord et rapports sociaux, et les baromètres sociaux.

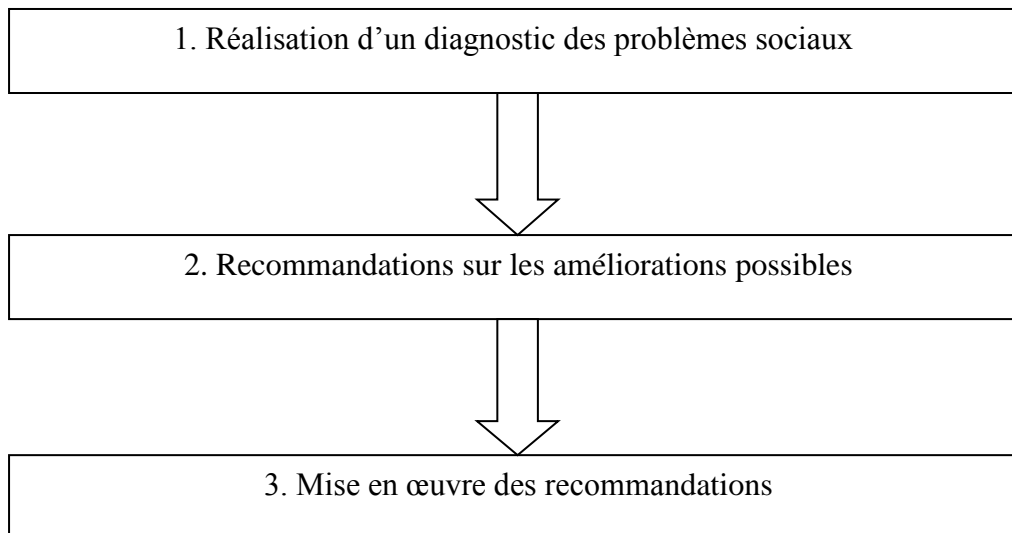
### **11.1.L'audit social :**

Selon pierre CANDAU l'audit social est « une démarche indépendante et Inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant Sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de couts 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 ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cci MARSEILLE Provence, **Comment maintenir un bon climat social** .Disponible sur le lien: [www.cciamp.com/article/comment-maintenir-un-bon-climat-social](http://www.cciamp.com/article/comment-maintenir-un-bon-climat-social). Consulté le : 25/05/2021 à 18h50.

<sup>2</sup> Pierre CANDAU, **Audit social : Méthode et techniques pour un management efficace**, Ed Vuibert, Paris, 1985, P 51.

**Figure 01** : les étapes de l'audit social<sup>1</sup>

### 11.1.1. Les objectifs de l'audit social:

L'audit social a pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, par l'intermédiaire de celle de la gestion de personnel : il ne se fait donc pas contre, ou sur l'entreprise, ou le Directeur du personnel, mais pour elle et avec lui. L'audit apparaît ainsi comme une crue de la myopie sociale par l'amélioration de la Connaissance des problèmes et leur importance grâce à des mesures et les outils appropriés Qui permettant un diagnostic précis, c'est en même temps un pronostique de leur évolution Par la prise en compte des risques qu'ils courent à l'entreprise. C'est enfin par la recherche de Leurs causes, et les propositions de solutions qui permettent de les faire disparaître ou de les Diminuer, une aide à la décision et une démonstration de la contribution de la fonction personnel<sup>2</sup>.

### 11.2. Le tableau de bord :

Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs sociaux. Le tableau de bord diffère du bilan social par ce que le choix des données qui y figurant relève du libre arbitre de l'auditeur ou de responsables des ressources humaines et n'est pas fixé par le législateurs.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pierre CANDAU, Op.cit. P 51.

<sup>2</sup>Ibid. P 52.

<sup>3</sup> Sylvie GUERRERO, Les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines, Ed Dunod, Paris, 2008, P 100.



### 11.2.1. Objectifs de tableau de bord:

Le tableau de bord mise les objectifs suivants:

- La gestion quotidienne interne
- Correction des écarts entre les objectifs et les réalisations : il met en évidence les points faible pour attirer l'attention des responsables sur les actions nécessaires, les articulations latérales suggérant le chemin à suivre.
- Détection des imperfections.
- Planification à court terme.<sup>1</sup>

### 11.3. Le bilan social:

Le bilan social est le document qui récapitule la politique sociale d'une entreprise. Il est défini comme « un document unique qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux (02) années précédentes.

En conséquence, le Bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles et les conditions de vie des salariés dépendant de l'entreprise.<sup>2</sup>

### 11.4. Baromètre social :

Le baromètre social est tout simplement un questionnaire que l'on fait circuler dans l'entreprise anonymement. Il est ensuite remis à la division des RH. Si ce baromètre porte sur de nombreuses thématiques, on parle de mesure du climat social.

- Améliorer les conditions de travail des salariés
- Et attirer plus de candidats quand on recrute.

---

<sup>1</sup>Sylvie GUERRERO, Op.cit. P 101.

<sup>2</sup>Rafik BACHOUNDA, **Le bilan social outil de performance ; Perspectives d'une implantation au sein des Entreprises Algériennes**, Cas : Complexe des machines agricoles CMA Sidi bel abbés, LAZREG Mohammed, Al-Riyadah Journal of Business Economics - Vol 03, 2017, P 122-123, (119-129). Disponible sur le lien : <https://www.univ-chlef.dz/ALRIYADA/wp-content/uploads/04.2017/07.pdf>. Consulté le 25/05/2021 à 19h46.

Mettre en place un baromètre social:

- De mesurer facilement la qualité de vie au travail et le bonheur au travail.
- De recueillir l'avis des candidats à un emploi pour mieux comprendre leurs attentes. Et, éventuellement, de rattraper certains candidats.
- De manager sa réputation employeur en ligne, pour à terme attirer les meilleurs candidats.<sup>1</sup>

## **12. Les conséquences de la dégradation du climat de travail**

Les coûts directs et indirects dus à un mauvais climat de travail sont faramineux :

- Roulement de personnel.
- Erreurs d'inattention multipliées.
- Plaintes des employés et démotivation.
- Problèmes de communication (les gens se parlent peu ou trop).
- Tension palpable dans les rapports interpersonnels et manque de collaboration.
- Taux élevé d'absentéisme.
- Augmentation du coût des assurances collectives.
- Hausse du surmenage.<sup>2</sup>

### **Conclusion**

Le climat organisationnel est essentielle pour maintenir la relation entre les participants L'entreprise et sa perception de l'organisation, et l'organisation doivent adopter une stratégie pour créer un climat organisationnel favorable pour répondre aux besoins de ses parties prenantes.

---

<sup>1</sup> <https://jedonnemonavis.com/barometre-social-le-meilleur-outil-pour-ameliorer-la-qualite-de-vie-au-travail/>. Consulté le 26/05/2021 à 13h.

<sup>2</sup> <https://www.pechesmaritimes.org/gestion-des-ressources-humaines/climat-de-travail/>. Consulté le 26/05/2021 à 13h30

# **Chapitre III : Le processus de performance**

## Préambule :

Dans l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui, la survie d'une entreprise passe nécessairement par l'amélioration de ses performances. La performance a toujours été un sujet controversé. Tous ceux qui s'y intéressent :

Chercheur, gestionnaire, client, actionnaire, etc. Approchez-le selon ses propres termes. Ceci explique sans doute le grand nombre de modèles explicatifs proposés dans la littérature et les nombreux sens qui ont été développés autour de ce concept. C'est une idée multidimensionnelle, mais il est nécessaire d'évaluer toute décision qui est prise.

Il est logique pour le chef d'entreprise d'étudier les objectifs et les déterminants de cette performance. Pour ce faire, nous allons d'abord donner un aperçu de la performance de l'entreprise, la polysémie du concept de performance, les caractéristiques, la typologie, les facteurs, les mesures et des indicateurs de performance.

### 1. L'origine de mot performance :

Le mot performance entre dans les dictionnaires français en 1839, il est emprunté au mot anglais *performance*, dérivé de *to perform* (réaliser, accomplir) qui est lui-même issu de l'ancien français *parformer*. Le mot a été introduit en français comme terme de turf afin d'exprimer les résultats d'un cheval de course. Il passe progressivement dans le langage courant pour désigner la manière de faire quelque chose, Ce court passage par l'étymologie est nécessaire dans la mesure où *to perform* a effectivement un double sens. D'une part, il renvoie à la réalisation d'un exploit, ou d'un rendement. D'autre part, il équivaut également à un accomplissement, qui implique des effets dynamiques, et notamment au-delà de ses effets immédiats, des effets structurants de long terme.<sup>1</sup>

A. Khemakhem a expliqué la performance par la manière suivante : « Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. Etymologiquement, la racine du mot performance vient de l'ancien français *performer* qui, au XIII<sup>e</sup> siècle, signifiait “ accomplir, exécuter ”. Mais c'est l'anglais

---

<sup>1</sup>Jean-Paul DOMIN et Martino NIEDDU, La pluralité des approches en termes de performance, disponible sur le lien : <https://journals.openedition.org>. Consulté le 27/05/2021 à 14h.

qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont ``performare`` en latin, ``to perform`` et ``performance`` en anglais »<sup>1</sup>.

To perform signifie : accomplir une tâche régulièrement, l'accomplir d'une manière plus appropriée. Plus précisément, cela signifie remplir des obligations. Les termes du contrat ou de la commande.

## 2. Les définitions

### 2.1. Performant :

« Capable de bonne ou très bonne performance ; compétitif. Produit ou appareil performant ; entreprise performante »<sup>2</sup>.

### 2.2. Performance :

Pour Sillamy (1980) : « la performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier »<sup>3</sup>.

Pour Landheere (1979) la performance est : « le résultat obtenu par une personne à une activité lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles particulières »<sup>4</sup>.

Pour DIMITRE WEISS : « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».

Selon MOTOWIDLO : « la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné »<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>El Bachir ROUIMI, **Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise**, 2010. Disponible sur le lien : [https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html), consulté le 27/05/2021 à 10h10.

<sup>2</sup> Yvon MOUGIN, **Processus : les outils d'optimisation de la performance**, Ed d'Organisation, Paris, 2004, P 17.

<sup>3</sup> Saintonge SYLVIE et Haines VICTOR, **Gestion des performances au travail**, Ed de Boeck, Paris, 2007, P 61.

<sup>4</sup>Ibid. P 61.

<sup>5</sup>Idem, P 98.

Selon A. Bourguignon, « La Performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnelles, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »<sup>1</sup>.

### 2.3. Définition de la performance globale :

La performance globale est définie comme : « l'agrégation des performances économiques, sociales, et environnementales, c'est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement »<sup>2</sup>

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bertrand SogbossiBocco, **Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique**, La revue des sciences de gestion (N°241), 2010, p.117-124. Disponible sur le lien : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>. Consulté le 27/05/2021 à 12h35.

<sup>2</sup> Pierre BARET, **L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable**, 2<sup>ème</sup> journée de recherche du CEROS, 2006, P 124.

<sup>3</sup>Jean Paul MAJORO, **L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées du Rwanda**, 2008. Disponible sur le lien : <https://www.memoireonline.com/>. Consulté le 27/05/2021 à 19h20.

### 3. Les trois significations de la performance :

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- **Les résultats de l'action** : 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** : a 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** : à performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus<sup>1</sup>.

### 4. Notions voisines de la performance

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, considérés des notions voisines malgré les différences qui existent entre ses concepts.

#### 4.1.L'efficacité

Il s'agit notamment d'atteindre un objectif défini, d'être ainsi capable de faire la bonne chose, « c'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise »<sup>2</sup>. On considère qu'un Si le résultat obtenu est égal ou supérieur à l'objectif affiché, l'activité est efficace. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs}$$

<sup>1</sup>Wadji BEN REJEB, **Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie**, 2003. Disponible sur le lien : [https://www.memoireonline.com/02/06/110/m\\_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie17.html](https://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie17.html). Consulté le 28/05/2021 à 12h30.

<sup>2</sup> N BENITO, M COMBES et M.G FILLEA, **Gestion de la relation commerciale**, Ed Dunod, Paris, 2006, P 142.

### 4.2.L'efficience

Il évalue la capacité à atteindre un résultat donné avec un minimum de ressources, et c'est donc « capacité à faire bien »<sup>1</sup>. « Capacité à faire bien ». Le concept d'efficacité est similaire au concept de productivité. L'efficacité traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre Le résultat donné. Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

### 4.3.L'effectivité

En optant pour le triptyque, l'efficacité de l'évaluation est encore améliorée Objectifs/moyens/résultats. En d'autres termes, le but du retour à la source Même les activités que nous essayons de juger de leurs performances.

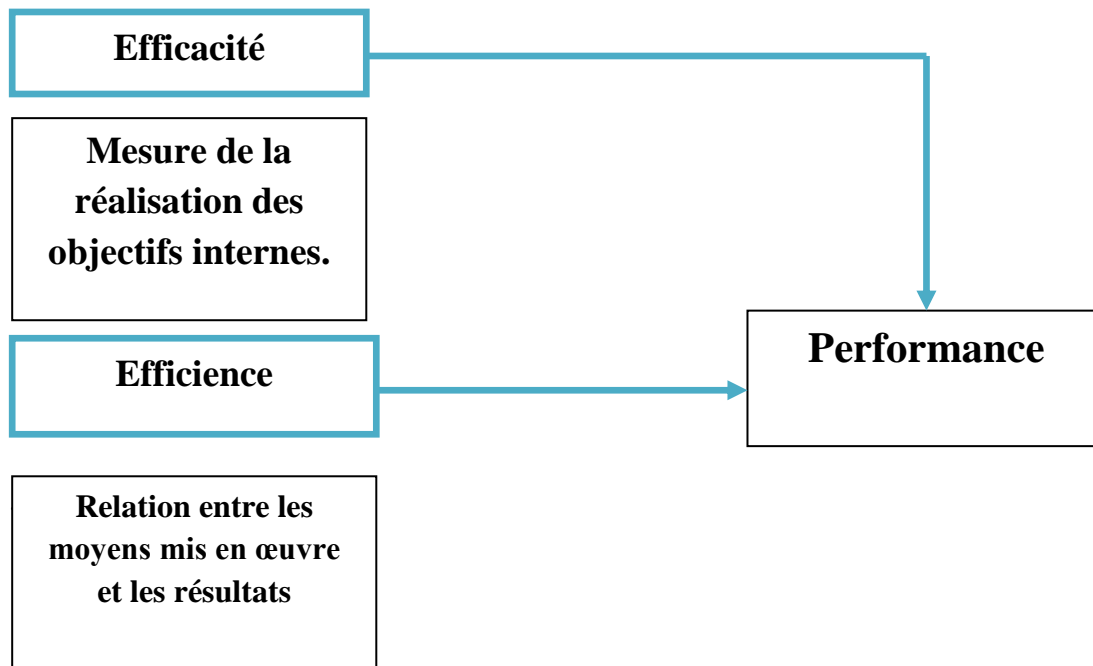
Selon LE MOIGNE « Il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »<sup>2</sup>. Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats}$$

<sup>1</sup> BICHLAN et MADY, Action commerciale, Ed Bryales, Paris, 1999, P 338.

<sup>2</sup>Jean Louis LE MOIGNE, L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance, Harvard Expansion, 1999, P 203.



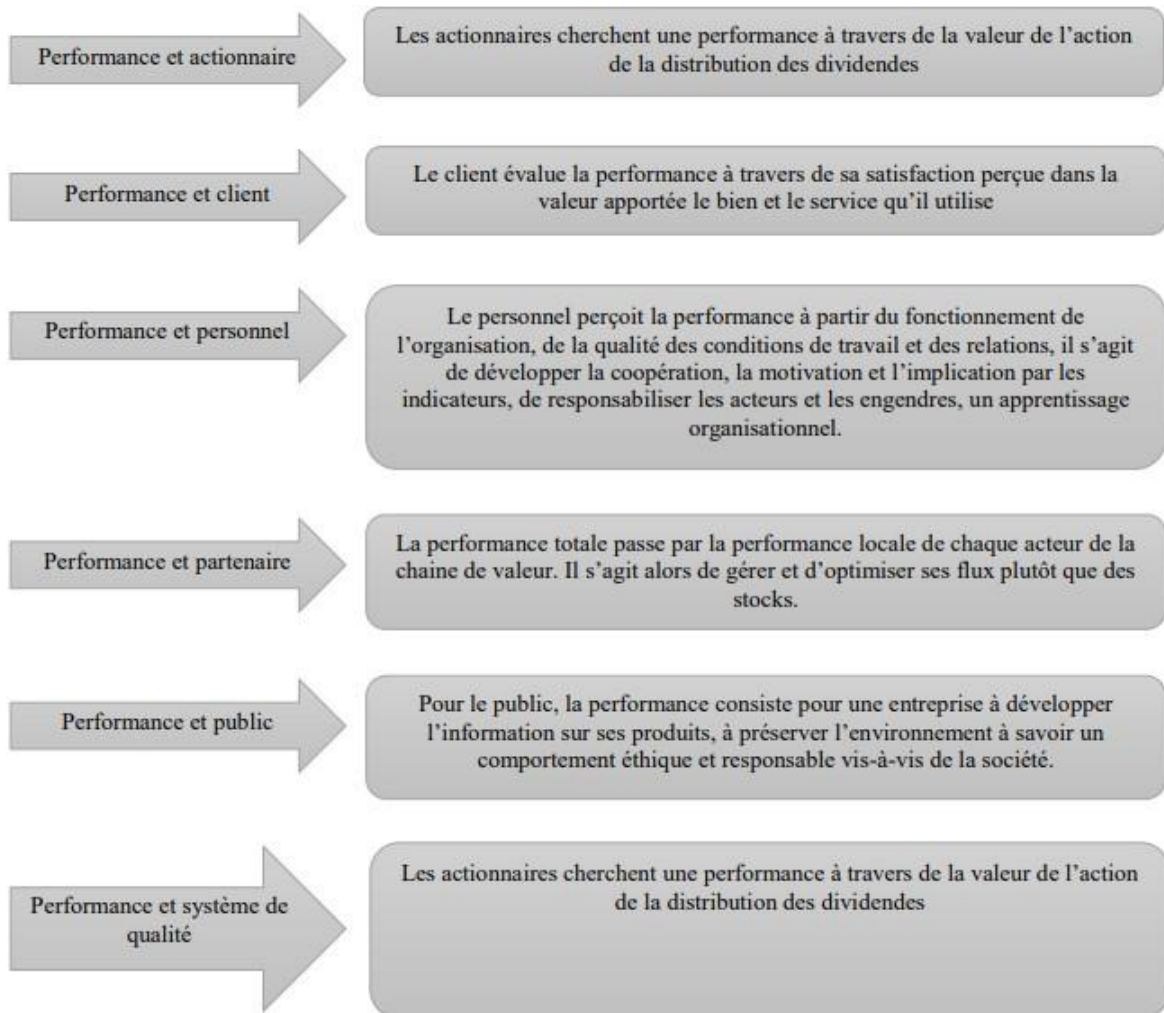
Figure N02: Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Pierre-Laurent BESCOS et al, Contrôle de gestion et management, Montchrestien, 4<sup>ème</sup> Ed, Paris, 1997, P 42.

## 5. Les dimensions de la performance

On distingue plusieurs dimensions de la performance

Figure N°03 : Différentes dimensions de la performance<sup>1</sup>



## 6. La typologie de la performance :

La performance est souvent considérée dans une perspective plus globale, plutôt que d'évaluer simplement la rentabilité de l'entreprise ou des actionnaires. La performance de l'entreprise est aussi le résultat de son intégration dans un environnement où la compréhension et une meilleure maîtrise des règles du jeu sont importantes.

<sup>1</sup> Fabre PASCAL, thomas CATARINO, Management et control de gestion, DSCG3, Dunod, 2007, P 27-30.

### 6.1. La performance sociale :

Elle peut être définie comme le « niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'entreprise ». Des indicateurs comme le turnover, l'absentéisme, le nombre de jours de grève, etc. sont utilisés pour son évaluation.<sup>1</sup>

Définie au niveau d'une organisation, la performance sociale exprime « le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie ». Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés.<sup>2</sup>

### 6.2. La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence.<sup>3</sup>

### 6.3. La performance socio-économique :

Elle regroupe la performance organisationnelle, sociale, commerciale, économique et financière :

#### 6.3.1. La performance organisationnelle :

Selon les études de Taylor et Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Kalika professeur à Paris Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

---

<sup>1</sup> **La performance globale et ses déterminants**, 2008, [www.creg.ac-versailles.fr/IMO/PDF/laperformance-globale](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMO/PDF/laperformance-globale), Consulté le 30/05/2021 à 11h 57.

<sup>2</sup> HENRI Maché de Boishandelle, **dictionnaire de gestion, (vocabulaires, concepts et outils)**, Ed Economica, Paris, 1998, P 319.

<sup>3</sup> <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>. Consulté le 30/05/2021 à 22h46.

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle).
- La qualité de la circulation d'information.
- La flexibilité de la structure.

Le concept de performance organisationnelle résulte de la valeur de son organisation qui structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. La capacité à réaliser la performance organisationnelle réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La performance repose alors sur une compétence organisationnelle, c'est-à-dire une disposition à gérer et à organiser le système au travail.<sup>1</sup>

### **6.3.2. La performance économique financière :**

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.<sup>2</sup>

### **6.3.3. La performance commerciale :**

Encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer

<sup>1</sup>[www.creg.ac-versailles.fr](http://www.creg.ac-versailles.fr). La performance globale et ses déterminants. Consulté le 30/05/2021 à 11h 57.

<sup>2</sup>[www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010](http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010), P 117. Consulté le 30/05/2021 à 22h46.

des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise.<sup>1</sup>

## 7. Les facteurs de la performance

Les facteurs de performance pour une entreprise doivent être identifiés, analysés et adaptés continuellement et aussi interdépendants et conservent un équilibre entre eux. Tout changement majeur dans un/ou plusieurs facteurs de performance génèrent des conséquences sur les autres facteurs. De plus, si un facteur de performance est plus faible par rapport aux autres facteurs, cela crée un déséquilibre et la performance de l'entreprise sera affectée. Dans ce cas, il Ya plusieurs facteurs qui sont :

- Les clients deviennent de plus en plus exigeants alors que l'entreprise, de son côté, doit les satisfaire, les fidéliser et les faire participer à l'amélioration de ses produits et services.
- La mission et les objectifs doivent être réalisables, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Le processus : d'après HAMMER (M) « Plus le travail est complexe, plus les processus sont nécessaires »<sup>2</sup>.
- Les produits doivent être efficaces et efficients.
- L'information : L'information sur l'environnement externe sera l'information la plus importante pour un gestionnaire.
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- Les ressources humaines : selon PETER (D) « Les ressources les plus rares dans n'importe quelle organisation sont les personnes performantes »<sup>3</sup>. C'est pour cela l'entreprise doit recruter des personnes compétentes, responsables et de les motiver.

<sup>1</sup> <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>. Consulté le 30/05/2021 à 22h46.

<sup>2</sup> <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/introduction> consulté le 01/06/2021 à 17h32.

<sup>3</sup> Ibid.

- Le style de gestion : « Sans organisation, il n'y a pas de management. Sans management, il n'y a pas d'organisation » PETER D<sup>1</sup>.
- Les indicateurs de la performance doivent porter sur la qualité, le temps et le cout, comme ils doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

## 8. Les mesures de la performance :

La mesure de la performance est l'évaluation des résultats des actions, les résultats eux-mêmes sont dérivés de la prise de décision et de la sélection des cibles. Il s'agit de savoir si l'objectif a été atteint, après quoi on peut toujours atteindre un pourcentage, tout comme en mesurant l'écart entre l'objectif et ce dernier résultat.

Abdellatif KHEMAKHEM la définit : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise ».<sup>2</sup>

### 8.1. Pourquoi mesure-t-on la performance :

#### 8.1.1. Pour clarifier les concepts flous de stratégie :

Mesurer la performance des employés dans une entreprise est un sujet nécessaire pour toute équipe de direction.

RAVIART David et THAON Christian disent que : « la performance n'existe que si on peut la mesurer »<sup>3</sup>.

Or, la performance de mesure est essentielle pour le pilotage, car le comportement de mesure lui-même doit répondre à un certain nombre d'exigences et de spécifications, bien que la performance soit appréhendée de manière plus précise et moins accidentelle.

Les problèmes à résoudre sont souvent très abstraits et comportent de nombreuses dimensions. Cependant, en raison du manque d'outils d'aide à la décision adéquate, les

---

<sup>1</sup><https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/introduction> consulté le 01/06/2021 à 17h32.

<sup>2</sup>Abdellatif KHEMAKHEM, **La dynamique du contrôle de gestion**, 2<sup>ème</sup> Ed, Ed Dunod, Paris, 1976, P 06.

<sup>3</sup> David RAVIART, David THAON, **Comment piloter la performance**, Ed L'HARMATTAN, Paris, 1999, P 78.

gestionnaires sont souvent contraints de prendre des décisions plus instinctives que rationnelles.

Stratégie ; si elle doit être mesurée par la performance l'ensemble de l'entreprise doit être expliqué. En plus d'expliquer les faits de la stratégie à travers des objectifs et des mesures, assurez-vous que l'entreprise support commun pour comprendre la stratégie.

### **8.1.2. Pour piloter sur le long terme : le pilotage de la direction de l'entreprise :**

Le concept de "gestion d'entreprise n'est apparu que récemment". Sous le taylorisme, considérant que le seul facteur de succès est de minimiser les coûts, les managers n'ont pas besoin de diriger l'entreprise, mais seulement de s'assurer que tout se passe comme prévu dans un environnement très stable.

Dans ce cas, le DRH doit pouvoir accéder à un plus large éventail d'informations (couvrant toutes les normes de performance possibles) en temps quasi réel afin de pouvoir prendre les décisions de changement nécessaires au bon moment.

Piloter, c'est accomplir de manière contenue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience).<sup>1</sup>

## **9. Les indicateurs de la performance :**

L'indicateur de performance peut être défini comme suit qui résulte en lui-même de la décision et de la sélection des objectifs. Elle consiste à savoir si on atteint les objectifs on peut toujours atteindre un pourcentage, en mesurant les écarts entre ses objectifs et ses résultats.

LORINO a définis l'indicateur de performance comme suit : « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Philippe LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, 2<sup>ème</sup> Ed d'Organisation, Paris, 2001, P 65.

<sup>2</sup>Ibid. P 65.

### **9.1. Les indicateurs de mesure de la gestion de la performance en fonction de la RH :**

- Des indicateurs économiques et financiers comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH.
- Des indicateurs structurels comme le taux d'encadrement.
- Des indicateurs de gestion du recrutement comme le processus de sélection, décision d'embauche, la qualité du recrutement.
- Des indicateurs de gestion de la formation comme l'évaluation des compétences des salariés, analyse des besoins de formation, planification et conception de la formation.
- Des indicateurs de gestion de rémunération ; stratégies de rémunération, les enjeux de l'organisation en matière de rémunération, les promotions.
- Des indicateurs de turn-over comme le taux de démission et l'ancienneté.
- Des indicateurs d'absentéisme ; le taux des absences, la durée et même les causes d'absences.
- Des indicateurs de satisfaction des salariés par rapport : à l'ambiance au travail, les conditions au travail (santé et sécurité), le poste occupé...etc.<sup>1</sup>

### **10. La relation entre la motivation, la satisfaction et la performance individuelle :**

La naissance des concepts de motivation et de satisfaction au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail :

#### **10.1. La motivation et la performance individuelle :**

Sur l'effet Hawthorne par Elton Mayo et ses collègues, et sur la dynamique des groupes par Lewin et ses collègues, posent les premiers principes selon lesquels la motivation et la satisfaction au travail seraient des déterminants individuels importants de la performance au travail<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Trépé ANNE, Patrick AUBERT et al. **MBA-Management des Ressources Humaines, (L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG)**, Mémoire d'expertise, économie et gestion, promotion 07, octobre 2010, P 47, Disponible sur le lien : <https://wikimemoires.net>. Consulté le 01/06/2021.

<sup>2</sup> Saintonge SYLVIE et Haines VICTOR, Op.cit. p 108.



La mise en relation de la motivation au travail avec la performance et de plus en plus examinée au cours des années et aboutit à l'une des théories de la motivation les mieux adaptées à l'étude du phénomène : la théorie des attentes.

Avec cette théorie, la notion de « motivation à être performant » devient couramment utilisée. La performance au travail sera même centrale dans l'extension de la théorie des attentes proposée par Porter et Lawler. La motivation apparaît dans leur modèle théorique comme le déterminant essentiel de la performance. Elle explique l'orientation des efforts dans son travail, ainsi que l'intensité des efforts qu'il déploie et de leur permanence dans le temps. « Faire des efforts significatifs pour faire un bon travail » serait la traduction observable d'un comportement motivé dans le travail. Ce comportement résulterait en performance, à condition que l'individu, d'une part, dispose des capacités pour atteindre les objectifs de performance attendus par l'organisation, d'autre part, perçoive adéquatement son rôle dans l'organisation<sup>1</sup>.

Le fait de relier la motivation au travail et l'implication permettrait de mieux comprendre les déterminants individuels de la performance et des comportements au travail<sup>2</sup>.

### **10.2. La satisfaction et la performance individuelle :**

Récemment, Saari et Judge relevaient dans les discours, des positions contradictoires quant au lien entre la satisfaction et la performance au travail : pour les uns, des employés heureux seraient plus productifs, pour d'autres, ils ne le seraient pas davantage. Cette opposition traverse autant les analyses des universitaires que celle des praticiens en gestion des ressources humaines. Elle reflète les contradictions survenues dans les recherches effectuées sur le concept de satisfaction au travail.

En général, l'idée de satisfaction est obtenue lorsque le salarié ressent un équilibre entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que cette dernière lui apporte. Ainsi, la satisfaction signifie comparer les résultats obtenus.

Les chercheurs se sont également interrogés, et de façon considérable, sur les déterminants individuelle de la performance, c'est-à-dire les facteurs humains qui l'expliquent (motivation, satisfaction, implication, etc.) Or les travaux de Borman et Motowidlo (1993)

---

<sup>1</sup>Saintonge SYLVIE et Haines VICTOR, Op.cit. P 108.

<sup>2</sup>Ibid. P 108.

montrent que ces recherches souffrent d'un manque de réflexion précise sur le concept même de performance individuelle au travail<sup>1</sup>.

**Conclusion :**

Ce chapitre nous apprend que la performance a de multiples dimensions. Il n'y a pas de définition unique de ce concept, car chaque dimension a un concept spécifique.

Une bonne performance réside dans le bon équilibre entre les résultats et les capacités business, ou le juste équilibre entre efficacité et efficience.

Les entreprises qui réussissent font ce qu'il faut au mieux, de la meilleure façon Pour répondre aux besoins et attentes de ses clients, elle améliore toujours ses performances et satisfaction du client.

---

<sup>1</sup>Saintonge SYLVIE et Haines VICTOR, Op.cit. P 114.

**Chapitre IV :**  
**Présentation de**  
**l'organisme d'accueil**

**Préambule :**

Dans ce chapitre, nous présenterons le fonctionnement de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa. Plusieurs éléments jugés importants seront définis. En effet, nous avons pu vérifier les données théoriques recueillies lors des différentes lectures et confronter nos hypothèses à notre terrain d'enquête.

Pour mettre en pratique les aspects dans le chapitre précédent, nous avons effectué un stage pratique au sein de la raffinerie d'huile.

**Présentation de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa:****1. Historique de complexe SPA CEVITAL de Bejaïa**

Cevital abréviation de l'expression C'est vital, avec un même son phonétique, elle est la première société privée dans l'industrie du raffinage des huiles sur le marché algérien, créée en 1998 avec une raison sociale, « société par action » d'un capital, totalement privée d'un montant de 970.000.000.00 DA.

Lancée le 12 mai 1998, le complexe SPA CEVITAL de Bejaïa a commencé par la mise en bouteilles et le conditionnement le 12 décembre de la même année. Le 17 Février 1999 est le début de génie civil de la raffinerie qui est devenu fonctionnelle le 14 Aout 1999 date à laquelle les premières gouttes d'huile ont coulées.

CEVITAL agro-industrie filiale du groupe SPA, est une grande entreprise citoyenne algérienne, spécialisée dans la production, la distribution et le conditionnement des produits agro-alimentaires, créée avec des fonds privés par monsieur Isaad REBRAB. C'est la première entreprise nationale privé ayant investi dans plusieurs secteurs d'activité. Ce dernier englobe plusieurs filiales dont les activités sont diversifiées dans l'industrie agro-alimentaire (l'huile végétal et sucre ...), grande distribution, automobile, service et immobilier.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise

### 1.1. Les étapes historiques de SPA CEVITAL de Bejaïa :

Le groupe CEVITAL à travers son histoire a pu atteindre un nombre important de filiales<sup>59</sup>

1975 : lancement dans la construction métallique.

1986 : Création de METALOR (sidérurgie).

1991 : Création du quotidien d'information liberté.

1997 : création de Hyundai MOTORS ALGERIE.

1998 : ouverture de CEVITAL SPA industrie Agro-alimentaires.

2006 : Création de NUMIDIS-UNO

2007 : Création du groupe CEVITAL :

-SAMHA : Unité de production et de distribution.

-SAMSUNG.

-Création de MFG (verre plat).

2008 :

-NOLIS-Transport maritime.

-Commercialisation de verre plat en Europe.

-Création de la filiale de distribution NUMILOG.

2010 : démarrage de l'exportation du sucre en Europe.

2013 : reprise des deux entreprises ALAS en (Espagne) et OXXO en (France).

2014 : rachat d'AFGOR-BRANDT électroménager.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise.

## 2. Implantation de complexe

Le complexe SPA CEVITAL de Bejaïa est implanté dans l'enceinte portuaire de Bejaïa (figure01), il s'étend sur une superficie de 45000m<sup>2</sup>. Le terrain d'implantation est une concession d'une durée de 30 ans avec renouvellement du contrat.

**Figure 04:** Localisation du complexe SPA CEVITAL de Bejaïa.<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise.

### 3. Le statut juridique du complexe SPA CEVITAL de Bejaïa:

La raison Social de l'entreprise : Elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien.

- Le numéro d'identification social : 0998060190085021
- Numéro de téléphone : 034 20 20 00 / 021 56 38 80
- Le fax : 034 22 06 96
- E-mail : info@cevital.com
- Siège social : nouveau quai port de Bejaia.<sup>1</sup>

### 4. Les différentes activités du complexe Cevital

Les diverses activités de SPA CEVITAL de Bejaïa sont regroupées dans le tableau 1

**Figure 05** : Les différentes activités du complexe<sup>2</sup>

Activités	Capacité de production
Raffinage des huiles	1.800 tonnes/ jour
Raffinage de sucre	1.600 tonnes/ jour
Production de margarines et d'huiles végétales	600 tonnes/ jour
Fabrication d'emballage en P.E.T ( Poly Ethylène Téréphtalate) et conditionnement	-
Epuration des eaux usées	-
Traitement des pâtes de la neutralisation	-

<sup>1</sup>[Http://www.cevital.com](http://www.cevital.com)

<sup>2</sup>Document interne de l'entreprise.

## 5. Objectifs du complexe SPA CEVITAL de Bejaïa

Les objectifs visés par SPA CEVITAL de Bejaïa peuvent se présenter comme suite

- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes (la trituration).
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- La modernisation de ses installations en termes de machine et technique pour augmenter le volume de sa production.
- Positionner ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

## 6. Effectif du complexe SPA CEVITAL de Bejaïa

L'effectif actuel de l'entreprise est de 18000 personnes réparties entre les différentes directions et unités de production. Il faut savoir que cette donnée n'est pas statique car l'effectifs globale de SPA CEVITAL de Bejaïa croit et décroît en fonction du besoin de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne le projet qui représente selon les conjoncteurs jusqu'à 50% de l'effectif global.

## 7. Présentation de la Raffinerie d'huile

La raffinerie du complexe SPA CEVITAL de Bejaïa est entièrement automatisée, c'est l'une des plus modernes au monde, elle est composée de deux chaînes de raffinage A et B de marque ALFALAVAL (Suède) d'une capacité de plus de 400 tonnes chacune (800 tonnes /jour) et d'une ligne C de 1000 tonnes/jour, de marque DE SMET (Belgique).

Dont les détails du processus de raffinage sont comme suit :

Neutralisation, Lavage et séchage, Décoloration, désodorisation (deux chaînes de 300 tonnes/jour).

Jusqu'à ce jour l'entreprise a procédé à des tests de marché en lançant plusieurs variétés d'huile sous différentes marques qui sont dans l'ordre :

- FLEURIAL : 100% tournesol commercialisé depuis août 1999.
- SOYA : 100% soja commercialisé depuis septembre 1999.
- CANOLA : 100% colza commercialisé depuis fin septembre 1999.
- OLEOL 2 :60% tournesol et 40% soja.



- ELEO 3 :55% tournesol ,40% soja et 5% olive.
- FRIDOR : fraction tournesol (25%) +soja (25%) + ODF (Oléine Doublement Fractionnée) (50%) selon la saison.
- OLIVIA: 100% huile d'olive raffiné.
- Elio: 55% tournesol+40% soya + 5% olive.
- Canda : 100% colza<sup>1</sup>

## **7.1.Huiles brutes raffinées**

### **7.1.1. Huiles fluides**

Nécessitent un raffinage physique ou chimique (soja, tournesol, colza, maïs).

### **7.1.2. Huiles hydrogénées**

Subissent uniquement un raffinage physique

HBO: hydrogène Bean Oil (huile de soja hydrogénée).

HPO : hydrogène Palm Oil (huile de palme hydrogénée).

CPO : corruce palm oil (huile brute de palme).

ODF : Oléine doublement fractionnée.

STEARINE : huile destinée à la margarine.<sup>2</sup>

## **7.2.Présentation de lieu de conditionnement**

Il est disposé de 4 chaînes de conditionnement qui sont

- Deux chaînes pour 5L
- Une chaîne pour 2L
- Une chaîne pour 1L

---

<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise.

<sup>2</sup>Ibid.

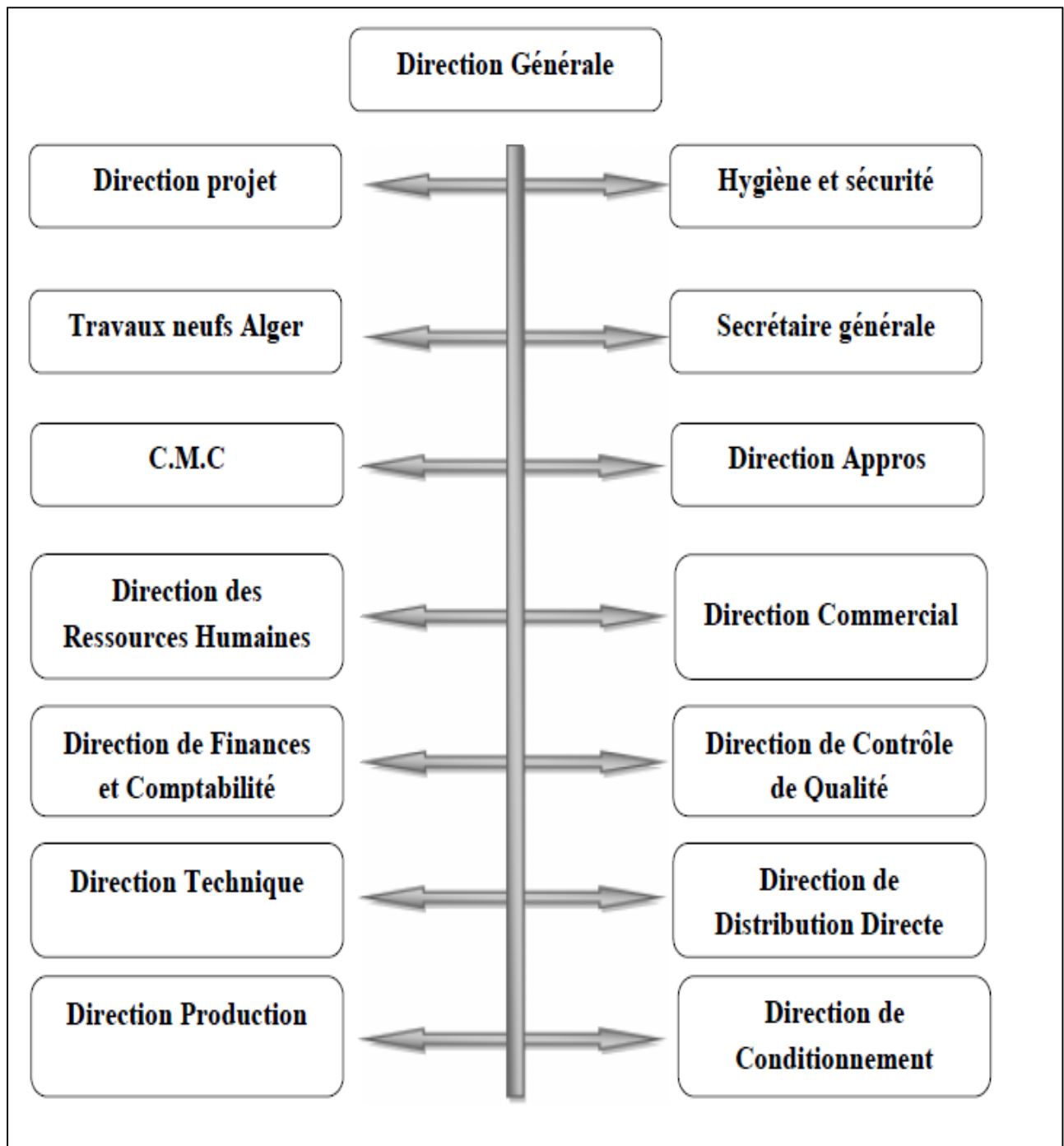
## 8. Organigramme du complexe SPA CEVITAL de Bejaïa

Le complexe SPA CEVITAL de Bejaïa comprend 11 directions différentes à savoir (figure 02) :<sup>1</sup>

- Direction des RH.
- Direction des finances et comptabilités.
- Direction technique.
- Direction de production.
- Direction logistique.
- Direction commerciale.
- Direction contrôle de qualité.
- Direction hygiène et sécurité.
- Direction de distribution directe.
- Direction de conditionnement.
- Direction des projets.

---

<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise.

Figure 06: Organigramme du complexe SPA CEVITAL de Bejaïa.<sup>1</sup><sup>1</sup>Document interne de l'entreprise.

**Chapitre V :**  
**Présentation et**  
**discussion des**  
**données**

**Préambule :**

Nous consacrons ce chapitre à l'analyse des données recueillies et des observations faites, ainsi qu'à leur interprétation. Nous présenterons les résultats obtenus pour notre première hypothèse : le climat organisationnel a un effet sur la performance individuelle et notre deuxième hypothèse, le climat organisationnel a un effet sur la performance organisationnelle. Nous mettrons en lumière l'avis des salariés interrogés.

**Analyse et interprétation des résultats :****1. Les caractéristiques de la population étudiée :****Tableau 01 :** Les caractéristiques de la population d'étude :

Enquêtés	Code	Genre	Age	L'ancienneté	Catégorie professionnelle
Enquêté n°01	A 01	Homme	48 ans	15 ans	Cadre méthode de production
Enquêté n°02	A 02	Homme	57 ans	11 ans	Chef de quart de raffinage
Enquêté n°03	A 03	Homme	56 ans	21 ans	Agent de production
Enquêté n°04	A 04	Homme	56 ans	19 ans	Superviseur de process
Enquêté n°05	A 05	Homme	35 ans	9 ans	Superviseur de process
Enquêté n°06	A 06	Homme	46 ans	13 ans	Superviseur de raffinage
Enquêté n°07	A 07	Homme	56 ans	11 ans	Superviseur de process
Enquêté n°08	A 08	Homme	36 ans	10 ans	Superviseur de process
Enquêté n°09	A 09	Homme	50 ans	15 ans	Superviseur de process
Enquêté n°10	A 10	Homme	58 ans	22 ans	Cadre responsable de station des eaux et leurs traitements
Enquêté n°11	A 11	Homme	53 ans	18 ans	Superviseur de process
Enquêté n°12	A 12	Homme	34 ans	15 mois	Superviseur de process
Enquêté n°13	A 13	Homme	61 ans	13 ans	Agent d'entretien

**Source :** Enquête de terrain

En analysant ce tableau, on constate également que tous les membres de l'échantillon sont des hommes, soit (13) hommes entre les cadres, les superviseurs et les agents d'entretien. Cela peut s'expliquer par le fait qu'une femme ne peut pas travailler dans une raffinerie d'huile ; ils travaillent avec un système de quart (en rotation), cela veut dire qu'ils travaillent la nuit, les week-ends, les jours fériés, chose qui peut justifier que les femmes ne peuvent pas travailler dans la RFHH.

Nous remarquons après l'analyse de ce tableau, que la tranche d'âge de notre échantillon d'étude varie entre [34ans-61ans]. On a constaté que la catégorie âgée entre [34ans-48 ans] a été répétée cinq (05) fois. Suivi par huit (08) salariés qui ont de [50 ans-61ans].

Le tableau précédant présente également un aperçu sur l'ancienneté des interrogés. La majorité d'entre eux ont une ancienneté allant de (09 à 15 ans) dont un grand membre constitué de 5 superviseurs, un (01) cadre, un (01) chef de quart et un (01) agent d'entretien. Quant aux autres, elle variée entre (18 à 22 ans), soit deux (02) sont des superviseurs, un (01) cadre et un (01) agent de production. Et enfin on a un seul qui a que 15 mois. Dans ce cas, on peut dire que le climat de travail dans SPA CEVITAL de Bejaïa est favorable à la fidélité de ses salariés.

Ce tableau nous permet également de constater qu'on a fait des enquêtes avec différentes catégories professionnelles ; soit huit (08) superviseur, deux (02) cadre, un (01) chef de quart, un (01) agent de production et un (01) agent d'entretien.

## 2. Analyse des données de la première hypothèse :

**Tableau 02** : L'amour du travail et son influence sur la performance individuelle.

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments fréquents
Aimer son travail	12	« Quand on aime le travail on est volontaire, ambitieux, si on n'aime pas le travail on va jamais réussir »
Ne pas aimer son travail	01	« je dois travailler pour subvenir à mes besoins »
Totale	13	.....

**Source** : Enquête de terrain

L'amour du travail est une variable très importante que les salariés doivent prendre en considération, en mettant cette variable en priorité, afin de mettre les salariés dans un très bon contexte pour qu'ils donnent de leurs mieux ce qui va répercuter positivement sur eux même.

A partir de ce tableau qui désigne l'amour du travail et son effet sur la performance individuelle au sein de la RFHH, d'après les données recueillies auprès de notre échantillon il semble que l'amour du travail des salariés de l'entreprise influence sur eux et il n'influence pas à la fois. Pour (12) salariés l'amour du travail représente une source d'influence.

(A01, 48 ans) déclare que l'amour du travail permet l'amélioration de la performance individuelle, « *heureusement qu'on a un milieu favorable qui nous pousse à aimer notre travail* », il ajoute « *j'aime mon travail, il fait partie de moi et le temps que passe dans mon travail je ne le passe pas chez moi* ».

(A02, 57 ans) affirme « *l'amour du travail est primordiale, c'est lui qui donne un bon climat du travail* ». Il ajoute « *c'est la meilleure façon d'évoluer, tant sur le plan personnel que professionnel* ».

(A05, 35ans) affirme « *Si la critique est fondée, on prend le temps de se demander ce qu'on peut changer, et on concentre ses efforts là-dessus, c'est ainsi qu'on peut évoluer en tant que personne* ».

Dans le même sens (08, 36ans) « On prend le temps de se demander ce qu'on peut changer, et on concentre ses efforts là-dessus. C'est ainsi qu'on peut évoluer en tant que personne »

Un autre (A10, 58ans) a dit « quand on aime notre travail, on le fait correctement ».

Par contre (A11, 53ans) juge que l'amour du travail ne lui influence pas il explique cette démotivation par une obligation de travailler. Il a déclaré « *je dois travailler pour gagner ma vie, pour moi c'est une obligation car je n'ai pas trouvé un autre travail meilleur que celui-là* ». Il semble que l'amour du travail n'influence pas ce salarié cela s'explique par le fait qu'il est obligé de travailler pour répondre à ces besoins.

Le climat organisationnel englobe tous les comportements organisationnels liés à la considération de personnel, Il s'agit de capter les sentiments (tel que l'amour du travail) des salariés sur leur travail, leur environnement, la hiérarchie...etc.

Une personne passionnée par le travail fera ce qu'elle veut faire sans le sentiment du travail. Il a trouvé sa propre voie, qui est son développement personnel. Il fait ce qu'il aime faire sans forcer ni raisonner pour aimer ce qu'il fait.



**Tableau 03 :** l'ouverture aux critiques et à l'évaluation permet une amélioration par rapport aux salariés de la RFHH.

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments fréquents
Ils acceptent les critiques et l'évaluation	13	<p>« Si je reçois des critiques que ce soit positive ou négative je les accepte et à travers ces critique je m'améliore ».</p> <p>« Si on me critique j'essaye de s'améliorer pour bien travaillé ».</p> <p>« L'esprit critique est un point essentiel pour moi, personnellement je peux même écouter un simple agent d'entretien ».</p>
Ils n'acceptent pas les critiques et l'évaluation	0	
Totale	13	.....

**Source :** Enquête de terrain

A partir de ce tableau qui désigne l'ouverture aux critiques et à l'évaluation qui permet une amélioration par rapport aux salariés de la RFHH, nous constatons que tous les employés au nombre treize (13) affirme qu'ils acceptent que quelqu'un d'autre les critiques ils ajoutent que sa leur permet de s'améliorer et d'évolué dans l'entreprise.

L'un de nos enquêté (A07, 56 ans) déclare : « *j'accepte les critiques objectives, j'aimerais que qu'on je fais une erreur que quelqu'un d'autre me corrige pour que je m'améliore* ».

(A05, 35ans) dit « *quand quelqu'un me critique, c'est pour mon bien ça je suis plus jeune ici dans la raffinerie donc à chaque fois j'apprends plus* ».

Dans le même sens (A09, 50ans) affirme que « *j'ai 15ans d'expérience dans cette entreprise mais à chaque fois j'apprends plus donc avec plaisir si je reçois des critiques qui vont me permettre de m'améliorer* ».

(A10, 58ans) ajoute « *pour moi ça donne l'évolution, c'est un leadership, si on accepte les critiques c'est-à-dire on est en train de s'améliorer afin d'être plus performant* ».

Lors des discussions entre collègues trois conditions minimales de l'environnement de travail reviennent régulièrement : Reconnaissance (incluant le salaire), Ambiance du groupe, et Intérêt du travail. Si l'un de ces trois aspects n'est pas suffisant, alors le salarié va chercher à changer d'emploi. Les facteurs de motivation sont au-delà de ces trois conditions minimales.

Même chose pour les autres enquêtés ils ont tous partagé le même avis que des enquêtés (L07, 56 ans), (A08, 50ans) et (A 09, 58ans). Après l'analyse des différents témoignages de nos enquêtés on constate qu'à l'intérieur de l'entreprise ils donnent une très grande importance à l'ouverture aux critiques et à l'évaluation ce qui permet une amélioration par rapport chez nos enquêtés.

Aujourd'hui, la pensée critique est essentielle. En fait, la connaissance est désormais mondialisée et dictée par l'information et la technologie. L'environnement économique évolue et les opérations sont plus urgentes que jamais.

Par conséquent, les entreprises ont besoin d'employés capables de réagir rapidement et efficacement aux changements. Ils recherchent dans leur analyse des éléments qui peuvent être autonomes, et peuvent déterminer les priorités et les moments où la société doit changer ou s'adapter.

**Tableau 04** : Le travail en groupe et son influence sur la prestation des salariés de RFHH.

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments fréquents
Le travail en groupe	10	« j'ai choisi ce poste, en tant que superviseur de process je ne peux pas travailler ici seul, nous somme des collègues on partage le travail, on s'entend bien entre nous aussi on s'entraide »
Le travail individuel	03	« Personnellement je préfère le travail individuel, si jamais j'aurai le choix je choisirai le travail individuel, j'aurai une tache je la complète et je l'assume »
Totale	13	.....

**Source** : Enquête de terrain

Les informations de ce tableau confirment que la majorité de nos enquêtés avec une fréquence de dix (10) déclarent qu'ils préfèrent le travail en équipe au sein de la raffinerie d'huile, car la plupart des salariés dans la RFHH travaillent en groupe.

(A05, 35ans) explique « *actuellement c'est un travail d'équipe, ici on ne peut pas travailler individuellement, donc ce n'est pas une préférence le travail en groupe est obligatoire, moi en tant que superviseur je ne peux pas travailler ici seul parce que c'est impossible qu'une seule personne gère la circulation des huiles* ». Il ajoute « *j'ai travaillé dans laboratoire 5ans mais j'ai postulé a se poste comme superviseur de process car j'aime le travail en équipe, ici nous somme des collègues vous pouvez dire une famille* ».

Dans le même sens (A 06, 46ans) affirme « *le travail en groupe est obligatoire, ici on travaille à quatre(04) ; un seul reste dans la salle de contrôle et les trois autres font des tournés dans la raffinerie pour contrôler si tout va bien si il n'y a pas des fuites...etc.* »

(A02, 57ans) déclare « *travailler en équipe c'est-à-dire chacun d'entre nous donne ses idées au fur et à mesure d'échange des avis, à la fin on arrive à prendre la bonne décision* ».

Contrairement à ces arguments, on trouve trois (03) personnes qui indiquent qu'ils préfèrent le travail individuel au sein de la RFHH ;

Dans ce sens l'un d'entre eux (A 09, 50ans) déclare « *personnellement je préfère le travail individuel, si j'aurais le choix je choisirai le travail individuel parce que j'aurai une tâche je la complète seul et je l'assume seul ; c'est-à-dire que je travaille seul je suis plus à l'aise malgré que c'est fatiguant mais pour moi c'est mieux* ». Il ajoute « *parce qu'il arrive des fois un seul superviseur fait une erreur et vu qu'on travaille ensemble donc c'est tout le groupe qui va l'assumer* ».

Un autre (A 13, 61ans) affirme « *je travaille individuellement, je m'occupe de cette zone est je suis bien je complète ma tâche je rentre chez moi tranquillement* »

À partir de l'ensemble des réponses collectées on peut dire que le travail en groupe au sein de cette entreprise est obligatoire ce n'est pas un choix personnel parce que l'un complète l'autre ce qui justifie que tout le monde qui travaille en groupe dans cette raffinerie.

Il est impossible d'être tous d'accord dès le début et c'est à cela que sert le travail en équipe ; confronter les avis de chacun en fonction de leur parcours professionnel et de leurs expériences afin de prendre la meilleure décision finale.

« C'est un esprit de solidarité qui anime les membres d'un même groupe, faire équipe avec quelqu'un d'associer avec lui pour une entreprise commune. Sentiment de faire corps avec un groupe de personnes, intérêt pour objectif partagé, implication dans la réussite individuelle »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Blanchet ALAIN Trogon ALLAIN, Op.cit. P 28.

**Tableau 05** : L'esprit d'écoute et le sens d'observation comme facteur d'une amélioration individuelle.

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments fréquents
Avoir un esprit d'écoute et un sens d'observation	13	« Pour moi c'est très important d'écouter les autres, il faut écouter les collègues peut-être il y'a des idées qui m'échappent mon collègue peut m'aider et même un simple agent je dois l'écouter »
Ne pas avoir un esprit d'écoute et un sens d'observation	00	
Totale	13	.....

**Source** : Enquête de terrain

Les informations de ce tableau confirment que tous nos enquêtés avec une fréquence de treize (13) déclarent qu'ils acceptent les critiques et l'évaluation au sein de l'entreprise CEVITAL, car c'est la négociation collective qui gère le personnel.

(A 01, 48ans) déclare « *par rapport à l'esprit d'écoute, il arrive des fois tu parles avec quelqu'un ça t'arrive donc quand il arrive pour appliquer, il faut écouter tout le monde, je suis un cadre ; il arrive des fois un agent me donne son avis je l'écoute parce que ici tout le monde est important donc il faut écouter que ce soit subordonnés-responsable ou responsable-subordonnés il faut qu'elle soit réciproque* ».

(A02, 57ans) affirme «*La personne critiquée prête à son interlocuteur une intention de reproche, d'attaque ou de rejet, alors que, dans la plupart des cas, ce n'est pas du tout l'objectif qui est poursuivi*».

(A03, 56ans) affirme « *personnellement, j'accepte les critiques parce que l'erreur est humaine et j'aimerais bien que quand je fais quelque chose qui me semble qu'elle est bien faite mais*

*en vrai elle n'est pas bien faite et que quelqu'un me critique et je trouve qu'il a raison donc je dois le remercier car il m'a aidé et j'essaye de corriger et d'apprendre ».*

*(A 05, 35ans) dit « il faut écouter les autres et prendre en considération leur idées, peut-être la personne qui me donne son idées a raison donc je suis obligé de l'écouter et comprendre ce qu'il veut dire et j'essaye de corrigé mes fautes ».*

L'écoute des employés est un moyen de jauger l'état des relations de travail interne, et surtout de mieux s'informer à leur sujet. Avoir ces données en main permet au manager d'apporter des améliorations à l'organisation interne.

Toutefois, être à l'écoute n'est pas toujours aisé. Pour instaurer une véritable écoute active à l'échelle de l'entreprise, il convient de procéder avec méthode. Organisez des séances de conversation ponctuelles.

Il s'agit de consacrer le temps pour la conversation, durant lequel les managers et le dirigeant sont à l'écoute des salariés. L'échange doit être décontracté et incite un dialogue constructif sur la vie de l'entreprise. Il est possible de la thématiser au début afin d'orienter la conversation, toutefois l'idéal est de laisser libre cours aux idées de chacun.

**Tableau 06** : Les avantages de la ponctualité sur les employés de la RFHH

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments fréquents
Ponctuel	13	«si je viens à l'heure, c'est le respect pour moi-même et pour mes collègues ». « arriver à temps rentre dans l'organisation de l'individu lui-même ». « la ponctualité fait partie du bon comportement de l'individu ».
N'est pas ponctuel	00	
Totale	13	.....

**Source** : Enquête de terrain

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon et après l'analyse de l'ensemble de ces réponses, on constate que tous nos enquêtés avec une fréquence de treize (13) déclarent qu'ils sont tous ponctuels au sein de la RFHH, pour eux, la ponctualité est très importante pour leur efficacité dans le travail et pour un climat organisationnel sain.

(A 01, 48ans) déclare «*ici la majorité c'est des postes a remplacé, on a un système de quart, on travaille a (2×12 ou 3×8), donc le travailleur ne sort pas avant qu'il arrive celui qui va le remplacé. D'où la ponctualité est importante* ». Il ajoute «*pour moi la ponctualité fait partie de l'éducation de la personne, la personne qui vient en retard souvent il est pointer de doigt, je crois que c'est un comportement général* ».

(A02, 57ans) déclare «*imagine je suis chef de quart je sors à 7h donc il faut que celui qui va me remplacer arrive à l'heure, donc je vais lui transmettre ce qu'on a fait pour qu'il continue, s'il n'arrive pas à l'heure donc c'est une influence pour moi parce que il m'empêche de rentrer chez moi tôt* ».

Par cette métaphore notre enquêté affirme que la ponctualité permet la stabilité des employés au sein de la RFHH. D'où la ponctualité joue un rôle prépondérant dans la performance individuelle des salariés.

A partir de ces résultats obtenus par nos enquêtés, on peut déduire que la ponctualité est un facteur déterminant pour assurer la stabilité et la pérennité des salariés au sein de la raffinerie. Elle permet de mettre la bonne personne dans le bon poste, la personne qui est ponctuelle semble beaucoup plus qu'elle est responsable et sérieuse aussi la ponctualité permet de suivre l'évolution des carrières de chaque salarié.

**Tableau 07** : L'environnement du travail et son effet sur la prestation individuelle.

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments fréquents
Le climat du travail est bon	09	« en comparant auparavant il y a une amélioration par rapport au comportement, aux relations entre supérieur et subordonner, aux conditions de travail et à la sécurité ».  « le climat au sein de notre entreprise est amélioré, la bonne entente entre les collègues rend le climat du travail doux »
Le climat du travail n'est pas bon	04	« pour moi le climat du travail dégrade de plus en plus ».  « ici le travail de plus en plus devient personnel entre les supérieurs et les collaborateurs ».
Totale	13	.....

**Source** : Enquête de terrain



A travers l'analyse de ce tableau, nous constatons que l'environnement du travail a un effet sur la prestation individuelle des salariés de la raffinerie d'huile et que neuf (09) employés affirment qu'à travers le climat organisationnel qui est sain ils peuvent développer leur prestation.

Dans ce contexte (A 09, 58ans) a dit *«par rapport au pare avant, il y'a une évolution, avant c'est le supérieur qui décide si tu lui plais pas il va te faire sortir du travail, mais maintenant c'est un climat sain »*. Il ajoute *« pour moi l'environnement du travail est bien ; il y'a un esprit d'équipe, le respect, la communication, l'entente...etc.»*

(A 11, 34ans) ajoute *«il y'a pas une entreprise parfaite, toujours il y'a des manques mais Dieu merci les responsables nous entends lorsqu'on a un problème, le respect est réciproque, pour le moment tout va bien»*.

Pour ceux qui ont répondu que le climat du travail n'est pas bon et que leur environnement du travail ne les aides pas à développer leur performance, (A 07, 56ans) déclare *« c'est une dégradation totale »* et il explique *« quand je dis dégradation que ce soit dans les conditions du travail, le salaire par exemple ; on est les derniers, à chaque fois les supérieurs ont une augmentation mais nous les superviseurs on a toujours le même salaire, La différence était faible, mais elle est devenue significative et remarquable quand même »*.

Un autre (A 09,50ans) dit : *« on se fatigue trop, si je vous dis je suis satisfait je vous mens parce qu'il y'a des manques et le climat du travail n'est pas sain »*.

Un autre (A08, 36ans) ajoute *« il arrive des fois on fait des taches, ces taches sont dédié au chef de quart »*.

L'environnement de travail désigne l'ensemble des conditions matérielles et humaines Tout cela influence directement le bien-être des collaborateurs ; on parle de QVT. Par exemple, un environnement de travail toxique ou, tout du moins, inadéquat empêche l'épanouissement du personnel. À l'inverse, un environnement de travail stimulant et positif invite les collaborateurs à s'engager et leur donne un meilleur cadre pour améliorer leurs résultats.

### 3. Discussion de la première hypothèse :

Notre recherche effectuée au sein de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa, qui porte sur «*l'impact du climat organisationnel sur la performance des salariés*», nous a permis de recueillir un certain nombre d'informations auprès des employés qui confirment qu'il y a un bon climat du travail et qu'il influence positivement sur leurs performances au niveau de la raffinerie d'huile dans cette entreprise.

Notre première hypothèse qui porte sur : «*le climat organisationnel a un effet sur la performance individuelle* », a conduit aux résultats suivants :

La plupart de nos enquêtés confirment que l'amour du travail influe positivement sur la performance individuelle. Cette dernière joue un rôle important dans l'amélioration de la prestation individuelle, elle permet d'assurer l'adéquation des compétences existantes dans la raffinerie, elle incite à donner plus de performance à ses salariés et à leurs carrières. Cela peut être justifié par le tableau N02.

Les tableaux N03, N05 et N06 confirment que dans la RFHH tous les salariés acceptent d'être critiqués et d'être évalués, ils ont tous un esprit d'écoute et un sens d'observation qui favorise l'amélioration individuelle ; aussi ils arrivent tous à l'heure ce qui signifie qu'ils sont ponctuels. Tout cela permet d'assurer la stabilité et la pérennité des salariés au sein de la raffinerie.

Le travail en groupe influence positivement sur la prestation des salariés d'une part et sur la manière du travail d'autre part, chose qui permet un environnement du travail sain, cela peut être justifié par le tableau N04.

Le tableau N07 confirme que le climat organisationnel au sein de la raffinerie d'huile est favorable pour tous les salariés, c'est un climat qui permet de favoriser la connaissance et l'échange entre les personnes de l'entreprise, développer les relations professionnelles et ainsi susciter la motivation au sein de l'équipe de travail.

Donc, ce qu'on peut retenir, c'est que l'impact de climat organisationnel sur la performance individuelle au sein de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa est un impact positif, ce qui veut dire que le climat du travail a un effet positif sur la performance individuelle des salariés, donc là notre première hypothèse est confirmée.

#### 4. Analyse des données de la deuxième hypothèse :

**Tableau 08** :L'amour du travail et son influence sur la coopération des travailleurs et la réalisation des objectifs.

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments fréquents
Aimer son travail	12	« si je n'aime pas mon travail je vais influencer négativement sur mes collaborateurs, et sa risque la dégradation de la production, cela va influencer négativement sur toute l'entreprise »
Ne pas aimer son travail	01	«pour moi ce n'est pas l'amour du travail qui influence sur la performance organisationnelle, je n'aime pas ce travail mais je suis obligé de le faire sinon je risque d'être sanctionné »
Totale	13	.....

**Source** : Enquête de terrain

D'après le tableau ci-dessus, nous ne constatons que l'amour du travail à une influence sur la coopération des travailleurs et la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, nous notons une fréquence dominante de douze (12) personnes qui ont affirmé cette idée.

(A 01, 48ans) déclare *«vu que j'aime mon travail donc je le fais convenablement tel qu'il se doit ce qui fait que l'entreprise sera satisfaite de mon travail, c'est-à-dire il influence positivement sur les intérêts de l'entreprise »*.

Dans le même sens (A 05, 35ans) affirme *«puisque j'aime mon travail, l'entreprise sera gagnante parce que je travaille sérieusement donc mon rendement influe sur l'entreprise»*. Il ajoute *«l'entreprise fait tout son possible pour que ces collaborateurs aiment leur travail pour qu'ils auront un rendement qui va leur permettre d'atteindre ces objectifs »*.

Pour ceux qui ont dit que l'amour du travail n'est pas important pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, il y'a juste une seule personne (A 11, 53ans) qui démontre cette idée *«ce n'est pas l'amour du travail qui influence sur la performance organisationnelle, je n'aime pas ce travail mais je suis obligé de le faire sinon je risque d'être sanctionné »* il ajoute *« je travaille juste parce que l'entreprise m'oblige à travers ses règlements et ses objectifs, donc là je travaille je gagne ma vie et l'entreprise elle-même et comme vous savez ce n'est pas facile de trouver un autre travail »*.

En effet, le climat organisationnel renvoie à la qualité et au style de vie de l'entreprise. Il reflète les normes, les buts, les valeurs, relations interpersonnelles, les pratiques d'enseignement, d'apprentissage, de management et la structure organisationnelle inclus dans la vie de l'entreprise.

Par là on peut déduire que l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa, offre un bon environnement du travail, pour que ses collaborateurs aiment leur travail afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs.

**Tableau 09 :** L'ouverture aux critiques et l'évaluation et son amélioration sur la performance organisationnelle de RFHH.

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments fréquents
Ils acceptent les critiques et l'évaluation	13	« Personnellement si je reçois des critiques professionnelle, c'est-à-dire ce n'est pas seulement pour mon amélioration mais aussi pour l'évolution de l'entreprise »  « les critiques fondés ont un effet sur l'organisation, car c'est grâce à ces critiques qu'on apprend, chose qui permet l'évolution de cette même organisation »
Ils n'acceptent pas les critiques et l'évaluation	00	
Totale	13	.....

**Source :** Enquête de terrain

Les données de ce tableau montrent que tous les salariés de la raffinerie d'huile de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa avec une fréquence de treize (13) personnes acceptent de recevoir des critiques et d'être évalué par quelqu'un d'autre pour une performance organisationnelle. Ça a été illustré par les réponses de nos enquêtés.

(A 03, 56ans) déclare « *ici chacun assume sa responsabilité c'est-à-dire quand quelqu'un me critique sur mon travail donc je dois corriger pour mon bien à moi et pour l'entreprise, parce que si je ne corrige pas ma faute peut-être ça peut causer des dégâts pour l'entreprise* ».

Un autre (A 05, 35ans) a dit « *notre chef nous donne des consignes et nous on doit faire tout ce qu'il nous a demandé* » il explique « *par exemple aujourd'hui il nous a demandé d'atteindre l'objectif qui est 800Tonne de l'huile SOJA, donc on essaye le maximum de* ».

*l'atteindre sinon l'équipe qui va nous remplacer va le continué, l'essentiel que l'objectif de l'entreprise est de produire 800T donc cette quantité doit être produite».*

Donc, nous pouvons conclure que l'ouverture au critique joue un rôle important dans la réalisation des objectifs de cette l'entreprise.

Donc l'esprit critique au sein de la raffinerie d'huile permet d'avancer dans le travail et permet d'accélérer la production ce qui influence positivement sur toute l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa.

**Tableau 10 :** Le travail en équipe est un facteur essentiel pour améliorer la production au sein de RFHH

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments fréquents
Le travail en groupe	13	« on travail en équipe, on s'entend bien si quelqu'un ne vient pas on le remplace, la relation entre nous est bonne, des fois même en produit plus que l'objectif demander ».
Le travail individuel	00	
Totale	13	.....

**Source :** Enquête de terrain

D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons constatés que tous nos enquêtés affirme que le travail en groupe permet la réalisation des objectifs de l'entreprise. Nous avons noté Treize (13) personnes qui ont déclaré que le travail en groupe donne plus de performance par apport à l'entreprise ce qui permet une performance organisationnelle.

(A06, 46ans) déclare « *ici on a un système de quart c'est-à-dire on travaille 2×12 avant c'était 3×8, donc une équipe rentre l'autre sort c'est des postes remplaçables, on travaille ensemble et ça permet d'atteindre les objectifs fixé par l'entreprise* ».

Dans le même sens (A03, 56ans) affirme « le travail en groupe nous permet d'atteindre l'objectif demandé par nos supérieurs rapidement, c'est-à-dire il facilite la réalisation de l'objectif et aussi le travail en groupe nous met sous une bonne relation ».

Les entreprises sont à la recherche de nouvelles pratiques afin d'accroître leur performance et leur position concurrentielle. Ainsi, la GRH est un outil indispensable pour toute organisation.

En effet le travail en équipe permet la réalisation des objectifs de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa et permet aussi son évolution.

« C'est un esprit de solidarité qui anime les membres d'un même groupe, faire équipe avec quelqu'un d'associer avec lui pour une entreprise commune. Sentiment de faire corps avec un groupe de personnes, intérêt pour objectif partagé, implication dans la réussite collective »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Blanchet ALAIN Trogon ALLAIN, Op.cit. p 28.

**Tableau 11** :L'esprit d'écoute et le sens d'observation comme facteur qui aide à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments fréquents
Avoir l'esprit d'écoute et le sens d'observation	13	« il faut écouter les autres et prendre en considération leur idées cela facilite le travail »
Ne pas Avoir l'esprit d'écoute et le sens d'observation	00	
Totale	13	.....

**Source** : Enquête de terrain

Les données de ce tableau montrent que tous nos enquêtés ont un esprit d'écoute et un sens d'observation au sein de la RFHH, ainsi on a noté treize (13) personnes qui affirment cette idée. C'est-à-dire ils acceptent d'écouter leurs collègues de travail et ils affirment que sa influe positivement sur la réalisation des objectifs de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa.

(A12, 34ans) déclare « être à l'écoute des autre permet l'entente entre les collègues ce qui signifie de travailler dans un bon climat, chose qui permet de produire le plus normalement et tout ça permet l'augmentation de la production ».

(A13, 61ans) affirme « je suis vieux j'ai 61ans, et je suis toujours en train d'apprendre et bien sur un plus pour moi au sein de cette raffinerie c'est-à-dire un plus pour toute l'entreprise »

Donc, nous déduisons que pour l'augmentation de la production et pour arriver à la réalisation des objectifs de l'entreprise, il est indispensable que tous les employés sans exception prennent en considération les avis des autres.

En effet, la réussite de l'entreprise passe avant tout par la contribution de ses effectifs, qui doivent donc évoluer dans un environnement de travail propice à la productivité.



Dans ce cadre, l'écoute reste l'un des meilleurs leviers permettant de booster l'efficacité des équipes de travail. En effet, tout bon manager doit comprendre qu'une bonne communication en interne passe par l'écoute active des collaborateurs. Celle-ci peut alors se traduire par l'adoption d'un certain comportement, ainsi que par la mobilisation de certains outils comme le sondage par exemple, dont l'efficacité n'est plus à démontrer et par la même occasion d'optimiser la productivité.

Dans ce cas, l'écoute reste l'un des meilleurs moyens d'améliorer l'efficacité de l'équipe de travail. En effet, tout bon manager doit comprendre qu'une bonne communication interne passe par une écoute active des opinions des employés. Cela peut conduire à l'adoption de certains comportements, et par la mobilisation de certains outils (comme les enquêtes), leur efficacité n'est plus à prouver, tout en optimisant la productivité.

«C'est un esprit de solidarité qui anime les membres d'un même groupe, faire équipe avec quelqu'un d'associer avec lui pour une entreprise commune. Sentiment de faire corps avec un groupe de personnes, intérêt pour objectif partagé, implication dans la réussite collective ».

**Tableau 12** : Les avantages de la ponctualité sur l'entreprise.

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments fréquents
Ponctuel	13	« c'est le respect pour l'entreprise, pour moi c'est une obligation 8h c'est 8h »  « la ponctualité est un facteur essentiel de toute réussite individuelle d'une part et organisationnelle d'autre part »  « la ponctualité fait partie du règlement intérieur de l'entreprise CEVITAL »
Non ponctuel	00	
Totale	13	.....

**Source** : Enquête de terrain

D'après les résultats que nous avons recueillis auprès de nos enquêtés, on constate que tous nos interrogés avec une fréquence de treize (13) déclarent que la ponctualité leurs a bénéficiés déjà des promotions, on confirme ça par les réponses suivantes :

(A09, 58ans) affirme « *pour moi quelqu'un qui vient à l'heure c'est à dire il est organisé et il respecte le règlement de l'entreprise* »

(A08, 36ans) déclare « *d'abord la ponctualité fait partie de règlement intérieur de l'entreprise, d'ailleurs l'entreprise a mis une petite somme d'argent pour ceux qui arrivent à temps comme une forme de motivation pour que les salariés ne font pas beaucoup de retard chose qui influence négativement sur non seulement à la réalisation des objectifs de l'entreprise mais aussi sur son image* ».

**Tableau 13** :L'environnement du travail et son effet sur l'efficacité d'entreprise.

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments fréquents
Un bon climat	09	« il y a une amélioration par rapport auparavant par exemple le règlement de l'entreprise». « le climat au sein de notre entreprise est amélioré, la bonne entente entre les collègues rend le climat du travail doux ».
Un mauvais climat	04	«personnellement je vois que le climat du travail continue à se dégradé, l'entreprise CEVITAL n'est plus comme avant »
Totale	13	.....

**Source** : Enquête de terrain

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que le climat du travail au sein de la RFHH joue un rôle important sur l'efficacité de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa, « le climat est bon » est affirmé par neuf (09) employés. Pour eux, ils voient qu'ils ont l'environnement parfaite sain et favorable pour bien travailler.

(A 01, 48ans) déclare « *pour moi je suis satisfait, l'entreprise m'offre un climat favorable, tout ça me permis de bien travailler et être plus performant pour l'entreprise en atteignant l'objectif demander coté quantité et qualité... »*

Dans le même sens (A 02, 57ans) dit «*l'environnement du travail est sain, l'entreprise offre un bon climat pour ces salariés afin de produire plus pour arriver à la réalisation de ces objectifs*».

Un autre (05, 35ans) déclare «*par rapport à l'environnement du travail je suis satisfait, par exemple concernant le salaire ; l'entreprise nous accords la prime d'intéressement*».

Contrairement à ceux qui ont répondu négativement, quatre (04) employés ont affirmé que le climat du travail n'est pas bon au sein de la RFHH. Pour eux une entreprise riche comme SPA CEVITAL de Bejaïa normalement tous les salariés seront satisfait ce qui concerne les conditions du travail, le salaire, la résolution de leur problème, les relations interne...etc.

Nous trouvons (A07, 56ans) qui a répondu « *nos dirigeants ne nous donnent jamais une chance d'évolué et de se sentir alaise dans le travail* ».

(A 08, 36ans) ajoute « *de plus en plus je vois la dégradation, l'entreprise est en train de perdre sa place en comparant avec les autre entreprise, CEVITAL qui est connu au niveau mondiale aujourd'hui elle n'a plus cette image* ».

Donc, on déduit d'après les réponses de nos enquêtés que ce l'entreprise permet à ces salariés une satisfaction par rapport à l'environnement du travail et elle leur offre un bon climat de travail.

« Des employés sains dans une organisation saine », dit-on dans le milieu des RH. En effet, si l'entreprise doit veiller à maintenir un milieu du travail sain, ce n'est pas seulement pour le bien des salariés... elle en profite aussi.

Mettre à la disposition des employés des équipements sécuritaires ou promouvoir l'importance du port du casque au sein d'usine, c'est un bon début. Cela dit, « pour offrir un cadre de travail vraiment sain, une entreprise doit aussi savoir définir les risques qui pourraient causer préjudice à la santé et à la sécurité de ses employés et ce tant physiquement que psychologiquement », dit Marie-Thérèse Dugré, présidente-directrice générale de SOLAREH.

Assurer un environnement de travail sain, gérer dans le respect, promouvoir une bonne hygiène de vie, faciliter l'équilibre.

Si l'on nomme « capital humain » l'ensemble des individus qui travaillent au sein d'une entreprise, ce n'est pas pour rien : ils ont une valeur, dans certains cas, l'équipe est même la principale valeur de l'entreprise. Raison de plus pour les gestionnaires de s'assurer que ce capital travaille dans des conditions qui lui permettent d'offrir le meilleur rendement possible. Un milieu de travail sain... c'est un investissement pour l'entreprise.

## 5. Discussion de la deuxième hypothèse :

Après avoir confirmé la première hypothèse, on expose notre deuxième hypothèse correspondant «le climat organisationnel a un effet sur la performance organisationnelle».

La majorité de nos enquêtés confirment que l'amour du travail influence positivement sur la performance organisationnelle, car la performance organisationnelle joue un rôle primordial dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, elle permet d'assurer l'augmentation de la production. Cela peut être justifié par le tableau N08.

Le tableau N09 et N11 confirme que dans la RFHH tous les salariés acceptent d'être critiqués et d'être évalués, ils ont tous un esprit d'écoute et un sens d'observation qui forme une amélioration par rapport à l'organisation. Tout ça permet d'assurer la performance de cette l'entreprise.

Le travail en groupe influence positivement sur la réalisation des objectifs de l'entreprise d'une part et sur son image d'autre part, cela permet une amélioration par rapport à la production du côté qualité et quantité, cela peut être justifié par le tableau N10.

Donc la ponctualité permet d'une part de mieux s'organiser dans son travail et d'autre part elle n'empêche pas la continuité de la circulation de produit ce qui est un avantage pour le bien de l'entreprise, cela peut être confirmé par le tableau N12.

Le tableau N13 confirme que le climat du travail au sein de la RFHH est favorable pour tous les salariés afin de travailler et d'arriver à produire la quantité demandée par l'entreprise.

Le climat organisationnel joue un rôle important dans l'amélioration de la performance organisationnelle, elle permet à cette dernière la réalisation de ces objectifs.

A partir de là, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse.

Après l'analyse et l'interprétation des résultats de cette dernière, on peut confirmer que le climat organisationnel a un impact positif sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa

**Conclusion :**

Nous avons pu retracer dans ce chapitre les déclarations de nos enquêtés qui nous ont permis d'obtenir des réponses à notre problématique et à nos hypothèses. En effet, comme nous l'avons constaté que le climat organisationnel a un effet sur la performance des salariés au sein de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa.

# **CONCLUSION GENERALE**

## **Conclusion générale :**

Après l'analyse et l'interprétation des résultats que nous avons obtenu suite à un entretien effectué sur un échantillon de salariés au sein de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa, nous avons pu préciser la situation de l'entreprise dont l'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour arriver à travailler dans un climat sain et favorable ou il y'a les conditions de travail qui l'aide à être plus performant et rentable pour l'entreprise.

Concernant le milieu du travail, la majorité des salariés interrogés au sein de cette entreprise sont satisfaits vis-à-vis au milieu du travail les moyens mis à leur disposition ainsi que les conditions dans lesquelles ils exécutent leurs tâches.

L'environnement du travail est essentiel pour que l'employé arrive à travailler normalement et à être performant et rentable via son lieu du travail et autour de ces collègues, ainsi les relations entre supérieur-subordonner qui est un élément indispensable pour créer un bon climat du travail d'une part et pour que l'entreprise réalisera ses objectifs et atteindre la performance organisationnelle d'autre part.

L'employeur doit assurer un environnement favorable pour ses employés afin qu'ils puissent effectuer leurs tâches dans un climat adéquat qui va se répercuter positivement sur le rendement et la productivité de l'entreprise.

Les relations socioprofessionnelles une dimension très importante que chaque entreprise doit prendre en considération dans le cadre du travail. Elles influencent sur le climat et l'ambiance du travail et pour avoir une rentabilité et un rendement, l'entreprise doit prendre les mesures favorisant le développement de bonne relation au travail. Dans ce sens l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaïa doit adopter et développer une politique relationnelle qui repose sur l'échange des avis et la communication, le partage de la pression et surtout le risque dans le but de survivre et de perdurer.

En conclusion, nous pouvons dire que grâce au climat organisationnel, efficace et efficient, les employés au sein de l'entreprise peuvent conduire en particulier à la satisfaction et au sentiment de bien-être ainsi qu'à une bonne motivation.

On peut ajouter que le climat et les relations de travail sont les principaux facteurs qui peuvent améliorer la performance et la productivité de l'entreprise.



**LISTE  
BIBLIOGRAPHIQUE**

## Liste bibliographique :

### A / Ouvrages méthodologiques :

- 1- ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah, Alger, 1997.
- 2- BENOIT Gauthier, Recherche social de la problématique à la collecte des données, Ed presses de l'université du Québec, Canada, 2009.
- 3- BLANCHET Alain et GOTMAN Anne, L'entretien (l'enquête et ses méthodes), 2<sup>ème</sup> Ed, Ed Armand colin, Paris, 2007.
- 4- GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> Ed, Ed Dalloz, Paris, 2001.
- 5- QUIVY Raymond, Manuel de recherche en sciences sociale, 2<sup>ème</sup> Ed, Ed Dunod, Paris, 1995.

### B/ Ouvrages théoriques :

- 1- ALAIN Blanchet, ALLAIN Trogon, La psychologie des groupes, Ed Armand colin, Paris 2005.
- 2- ALBARELLO Luc, Apprendre à chercher : l'acteur social et la recherche scientifique, 2<sup>ème</sup> Ed Boeck, Bruxelles, 2004.
- 3- BENITO N, COMBES M et FILLEAU M G, Gestion de la relation commerciale, Ed Dunod, Paris, 2006.
- 4- BESCOS Pierre-Laurent et al, Contrôle de gestion et management, Montchrestien, 4<sup>ème</sup> Ed, paris, 1997, P 42.
- 5- BICHLAN N et MADY, Action commerciale, Ed Bryales, Paris, 1999.
- 6- CANDAU Pierre, Audit social : Méthode et techniques pour un management efficace, Ed Vuibert, Paris, 1985.
- 7- CHAMINADE Benjamin, RH & dans une démarche qualité, Ed Afnor, 2004.
- 8- COHEN Annick, Toute la fonction Ressource Humaine, Ed Dunod, Paris, 2006.
- 9- DEPELTEAU François, La démarche d'une recherche en science humaines, de la question de départ a la communication des résultats, 2<sup>ème</sup> Ed, de Boeck, Québec, 2003.

- 10- GUERRERO Sylvie, **Les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines**, Ed Dunod, Paris2008.
- 11- J- Dondoux, G- Kétele, A- Khalifa, D- Roux, **Télécommunication pour entreprise**, Ed E-Eyrolles, Paris, 1990.
- 12- KHEMAKHEM Abdellatif, **La dynamique du contrôle de gestion**, 2<sup>ème</sup> Ed, Ed Dunod, Paris, 1976.
- 13- LE MOIGNE Jean Louis, **L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance**, Harvard Expansion, 1999.
- 14- LORINO Philippe, **Méthodes et pratiques de la performance**, 2<sup>ème</sup> Ed, Ed d'Organisation, Paris, 2001.
- 15- MOUGIN Yvon, Processus, **Les outils d'optimisation de la performance**, Ed d'Organisation, Paris, 2004.
- 16- PASCAL Fabre, CATARINO thomas, **Management et control de gestion**, DSCG3, Ed Dunod, 2007.
- 17- RAVIART THAON David. **Comment piloter la performance**, Ed L'Harmattan, Paris, 1999.
- 18- SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines, **Gestion des performances au travail**, Ed de Boeck, Paris, 2007.
- 19- WESTPHALEM Mari, **le Guide de la communication d'entreprise** ,3<sup>ème</sup> Ed, Ed Dunod, Paris, 2001.

## C/ Dictionnaire :

- 1- HENRI Maché de Boishandelle, **Dictionnaire de gestion,( vocabulaires, concepts et outils)**,Ed Economica, Paris, 1998.

## D/ Revus :

- 1- BACHOUNDA Rafik, **Le bilan social outil de performance ; Perspectives d'une implantation au sein des Entreprises Algériennes**, Cas : Complexe des machines agricoles CMA Sidi bel abbés, LAZREG Mohammed, Al-Riyadah Journal of Business Economics - Vol 03, 2017.
- 2- Corneille LuboyaTshiunza, **Climat Organisationnel et Ses Effets Sur la Performance Des Elèves Des Ecoles Pilotes Secondaires de la RDC Par L'approche Mixte et Triangulation**, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Vol 21, 2021.
- 3- ISSOR Zineb, **La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions**, revue des sciences de gestion, n°17, 2017.
- 4- JEAN-PIERRE Charest, **Diagnostiquer le climat**, consultant en gestion de ressources humaines, psychologique, gestion et développement organisationnel, vol 06, N 03, 2003.

## E/Document :

Document interne de l'entreprise.

## F/ Webographie et thèses :

- 1- ADGHIRNI Leila, **La mesure du climat social dans les organisations, Enjeux et perceptions**, mémoire réalisé en vue de l'obtention d'un master en gestion des ressources humaines, Luc Wilkins, 2011, disponible sur le lien: [//www.academia.edu](http://www.academia.edu).
- 2- ANNE Trépé, AUBERT Patrick et al. **MBA-Management des Ressources Humaines**, (l'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG), Mémoire d'expertise, promotion 07, octobre 201.
- 3- BEN REJEB Wadji, **Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie**, 2003. Disponible sur le lien : <https://www.memoireonline.com>.

- 4- CciMARSEILLEProvence. **Comment maintenir un bon climat social**. Disponible sur le lien : [www.ccim.com.prind.Pdf](http://www.ccim.com.prind.Pdf).
- 5- DOMIN Jean-Paul et NIEDDU Martino, **La pluralité des approches en termes de performance**, disponible sur le lien : <https://journals.openedition.org/ei/483#:~:text=1Le%20mot%20performance%20entre,de%20l'ancien%20fran%C3%A7ais%20parformer>.
- 6- El MAGUIRI Dikra et IBENRISSOUL Nafii, **L'impact du climat social sur l'implication des salariés**, Mai 2014. <http://pdftoword-converter.online/enter/?url=https://docplayer.fr/19370162-Etude-de-l-impact-du-climat-social-de-l-entreprise-sur-l-implication-des-salaries-etude-de-cas-d-une-entreprise-marocaine.html>.
- 7- [Equipebleu.com/management-ressources-humaines/management-developpement-leadership/climat-travail-communication](http://Equipebleu.com/management-ressources-humaines/management-developpement-leadership/climat-travail-communication).
- 8- GENEVIÈVE Roch, **Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier**, Dubois, Carl Ardy l'université de Montréal, Juillet, 2008, PDF.
- 9- HASS Carolyn, **Comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel**, Mémoire de maîtrise en psychologie (option psychologie du travail et des Organisation), Brunet Luc, Université de Montréal, 2009. PDF. Disponible aussi sur le lien : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/4450>.
- 10- <https://jedonnemonavis.com/barometre-social-le-meilleur-outil-pour-ameliorer-la-qualite-de-vie-au-travail/>.
- 11- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>.
- 12- <https://plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2019/02/fiche-pratique-5-le-climat-social.PDF>.
- 13- <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>.
- 14- [Http://www.cevital.com](http://www.cevital.com).
- 15- <https://www.pechesmaritimes.org/gestion-des-ressources-humaines/climat-de-travail/>.
- 16- Jean Paul MAJORO, **L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées du Rwanda**, 2008

[https://www.memoireonline.com/12/11/4974/m\\_Linfluence-de-la-motivation-des-employes-sur-la-productivite-et-la-performance-des-entreprises-p23.html](https://www.memoireonline.com/12/11/4974/m_Linfluence-de-la-motivation-des-employes-sur-la-productivite-et-la-performance-des-entreprises-p23.html).

- 17- La performance globale et ses déterminants**, 2008,  
[www.creg.Ac.versialles.fr/IMO/PDF/laperformance-globale](http://www.creg.Ac.versialles.fr/IMO/PDF/laperformance-globale).
- 18- OUACHRINE H, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise**, thèse de magistère INC, 2003.
- 19- PHOENIX Paul et AGONDJO Mibomwa, Climat Organisationnel et Implication dans l'Emploi** : cas des Enseignants-chercheurs de la Faculté de lettres et sciences humaines de l'Université Omar BONGO du GABON,  
[https://www.memoireonline.com/01/09/1896/m\\_Climat-Organisationnel-etImplication-dans-lEmploi--cas-des-Ebnseignanats-chercheurs-de-la-Faculte2.html](https://www.memoireonline.com/01/09/1896/m_Climat-Organisationnel-etImplication-dans-lEmploi--cas-des-Ebnseignanats-chercheurs-de-la-Faculte2.html).
- 20- ROUIMI El Bachir, Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise**, 2010. Disponible sur le lien :  
[https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html).
- 21- ROY Martin, le climat psychologique des unités organisationnelles en tant que déterminent de la détresse au travail**, encadré par Adnane BELOUT, École de relations industrielles Faculté des arts et des sciences, université Montréal, 2009.

## **ANNEXE 01: Guide d'entretien**

### **L'impact du climat organisationnel sur la performance des salariés :**

#### **Le cas d'entreprise SPA CEVITAL Bejaia**

##### **Axe I : Données personnelles :**

1. Genre
2. Quel âge avez-vous ?
3. Quel est votre catégorie professionnelle ?
4. Quel est votre ancienneté ?

##### **Axe II : Le climat organisationnel et son impact sur la performance individuelle :**

1. selon vous, pour quel raison l'amour du travail dans votre entreprise influence sur votre performance individuelle ?
2. A votre avis lorsque vous aurez une ouverture au critique et à l'évaluation, comment cela permet l'amélioration de votre prestation ?
3. A votre avis, comment le travail de groupe influe sur votre manière de travail ?
4. D'après vous, comment l'esprit d'écoute, et le sens d'observation forme une amélioration individuelle ?
5. D'après votre expérience, comment jugez-vous les avantages de la ponctualité sur votre efficacité dans le travail ?
6. A votre avis, comment le climat de votre environnement du travail affecte-t-il sur la prestation individuelle des salariés ?

### **Axe III : Le climat organisationnel et son impact sur la performance organisationnelle :**

1. A votre avis, de quelle manière l'amour du travail dans votre entreprise influence sur la coopération des travailleurs et la réalisation des objectifs ?
2. Selon vous, lorsque vous aurez une ouverture au critique et à l'évaluation comment serez votre performance organisationnelle ?
3. Selon votre vision, comment le travail en groupe permet l'augmentation de la production ?
4. Depuis votre recrutement, comment l'esprit de l'écoute aide à la réalisation des objectifs de l'entreprise ?
5. A votre avis, comment la ponctualité influence sur le rendement de l'entreprise ?
6. D'après vous, de quelle manière le climat organisationnelle affecte-t-il sur l'efficacité de votre entreprise ?



## **Résumé**

Le climat organisationnel joue un rôle primordial dans le rendement et la performance des salariés au sein de l'entreprise et leur motivation. Par conséquent, notre recherche se concentre sur l'effet du climat organisationnel sur la performance des salariés, puis nous avons traité du climat organisationnel et de ses déterminants et de leur relation avec l'amélioration de la performance des employés de l'entreprise SPA CEVITAL BEJAIA, notre objectif est d'étudier comment le climat organisationnel affecte la performance des salariés ? Afin de répondre à cette question, nous avons supposé une réponse provisoire, telle que le climat de l'entreprise est bon, il est sain.

Dans cette recherche, on constate qu'il existe une relation logique entre le climat organisationnel et la performance. Un bon climat organisationnel déterminé par la performance au travail, de bonnes relations avec les supérieurs et les collègues et la communication interne a un impact sur la coopération des salariés et la performance individuelle et organisationnelle des salariés de l'entreprise.

## **Mots clés**

Climat organisationnel, performance individuelle, performance organisationnelle.

## **Abstract**

Organizational climate plays a crucial role in the performance of employees in the company and their motivation. Therefore, our research focuses on the effect of organizational climate on the performance of employees, and then we dealt with the organizational climate and its determinants and their relationship with the improvement of the performance of employees in the company SPA CEVITAL BEJAIA, our objective is to study how the organizational climate affects the performance of employees? In order to answer this question, we assumed a provisional answer, such as the climate of the company is very good, it is healthy.

In this research, it is found that there is a logical relationship between organizational climate and performance. A good organizational climate determined by work performance, good relations with superiors and colleagues and internal communication has an impact on the cooperation of employees and the individual and organizational performance of employees in the company.

## **Key words**

Organizational climate, individual performance, organizational performance.