



Université Abderrahmane-Mira De Bejaia Faculté Des Sciences
Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestions
Département Science des Gestions

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de diplôme de master en gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

Les conditions de travail et le climat social

Réalisé par :

M^{elle} : IDIR Yasmine.

M^{elle} : IDIRENE Souad.

Encadré par :

Mme : BOUDACHE Souad

Session Septembre 2020

Remerciement

En premier, on remercie DIEU pour la patience et la santé qu'il nous a donné tout au long de nos études, sa bienveillance ainsi que la volonté de mener à Bien ce travail.

*En termes de cette étude en achevant notre mémoire nous voudrions exprimer notre sincère gratitude à notre promotrice **M^{me} Boudache Souad** qui nous a encadrées et conseillées tout au long de la préparation de ce mémoire, nous la remercions pour ses encouragements et tous les efforts qu'elle nous a consacré. C'est grâce à elle que le travail a pris le bon chemin.*

Nous remercions également tous nos enseignants qui nous ont accompagnés durant notre parcours universitaire, pour le savoir qu'ils ont transmis, et aussi parce qu'ils nous ont appris à aimer la spécialité MRH.

Pour conclure, on souhaite remercier toute no familles qui nous ont toujours si sincèrement entourée et encouragée et notamment nos parents, nos frères et sœurs.

Dédicaces

Je tien sincèrement à dédier ce travail à mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études. Je vous dois toute cette réussite, que dieu vous protège et vous garde pour moi,

A ma chère grand-mère MAMA OUIZA que j'aime beaucoup, je lui souhaite beaucoup de santé et une longue vie

A mes chers frère Riad, Redouane, Reda et Youcef, et à ma chère sœur Meriem pour leurs encouragements permanents, leur soutien moral et patient, je vous souhaite plein de joie et de bonheur,

A toute ma famille, tantes, oncles, cousins et cousines pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

A tous mes amis(es) et camarades de promotion GRH,

A ma chère binôme et copine Yasmine, c'était un plaisir de partager ce travail avec elle,

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infallible,

Merci d'être toujours là pour moi.

Souad.

Dédicaces

Je tien sincèrement à dédier ce travail à mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études. Je vous dois toute cette réussite, que dieu vous protège et vous garde pour moi,

A mes chers grands-parents que j'aime beaucoup, je vous souhaite beaucoup de santé et une longue vie,

A mes chères sœurs Nabila, Aida pour leur soutien et patience et leur sentiment d'amour. Je vous souhaite plein de bonheur et de joie,

A mon cher frère Abdeslam pour son encouragement permanent, et leur soutien moral, je vous souhaite plein de joie et de bonheur,

A toute ma famille, tantes, oncles, cousins et cousines pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

A tous mes amis(es) et camarades de promotion GRH,

A ma chère binôme et copine Souad, c'était un plaisir de partager ce travail avec elle,

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible,

Merci d'être toujours là pour moi.

Yasmine.

Liste des tableaux :

Liste des tableaux :

Tableau N°	Titre	Page
01	Les couts de remplacement d'un salarié	44
02	Les couts directs et indirects d'un accident de travail	49

Liste des figures :

Liste des figures :

Figure N°	Titre	Page
01	Les facteurs liés aux conditions de travail	19
02	Les principales causes de l'absentéisme par nature d'absence sur une année	39
03	Les origines du conflit au travail	52
04	La matrice d'aide à la rédaction des objectifs du tableau de bord	58

Liste des abréviations :

Les abréviations :

Les abréviations	Les significations
CSE	Comité social et économique
OST	Organisation scientifique de travail
IEA	Association internationale d'ergonomie
OMS	Organisation mondiale de la santé
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail
ANACT	L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ARACT	Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité

Sommaire

Introduction Générale	02
Chapitre 1 : les conditions de travail	06
Section 1 : Généralités sur les conditions de travail	07
Section 2 : L'amélioration des conditions de travail	20
Chapitre 2 : Climat Social.....	26
Section 1 : Généralités sur le climat social.....	27
Section 2 : l'échelle de mesure du climat social	37
Conclusion générale.....	63
Liste bibliographique.....	65
Table des matières	69

Introduction

Introduction Général

L'organisation est un système évolutif qui regroupe un ensemble d'activités, interdépendantes, et intégrées qui sont accomplies par un groupement d'individus rassemblés pour produire des bien et / ou services pour une clientèle donnée.

Suite aux évolutions de l'environnement des entreprises marquées par une concurrence acharnée dans des divers domaines, les organisations sont contraintes de chercher de nouvelles alternatives pour se démarquer dans cet environnement. A partir de ces faits, l'appuy comme le souligne LEBOYER devait se faire sur le développement de la ressource humaine et de sa motivation car « la compétence et la motivation du personnel deviennent des éléments décisif qui assurent la survie des entreprises » ⁽¹⁾ pour ce faire, les entreprises mettent en œuvre tout un ensemble de moyens pour motiver, fidéliser et améliorer les compétences de leurs collaborateurs. Selon ces considérations, la RH est en mesure de favoriser des gains de productivité et d'accroître la capacité concurrentielle des entreprises par une double finalité économique et sociale et les organisations doivent se doter d'aptitudes à créer et entretenir un bon climat sociale qui aide les salariés à connaître leur travail d'une allure plus motivée et plus ambitionnée.

Le travail que nous préférons appeler la contribution, est une activité pratiquée par les individus qu'ils la composent pour réaliser les objectifs fixés dans des meilleurs conditions. Selon Savtchenko « Le travail est une activité rationnelle de l'homme grâce à laquelle il adapte les objets de la nature à ses besoins » ⁽²⁾ pour les employés, le travail est un moyen dans lequel ils s'inscrivent et s'investissent toutes leurs capacités et efforts morales et physiques dans un milieu professionnel, ce qui leur permettent d'acquérir un revenu tout en obéissant à des motivations très différentes : vivre, se rendre utile, obtenir un statut social, s'épanouir, faire œuvre de création...⁽³⁾

¹ CLAUDE Lévy- Leboyer, « La motivation au travail, Modèles et stratégies », 3^{ème} édition, Edition d'organisation, PARIS, 2006, Page 17.

² Savtchenkos. Ou'est-ce que le travail. Edition Progres, Moscow, 1984, cité par : Jusue Murengez, sur mémoire en ligne intitulé analyse des conditions de travail du personnel médical, milieu rural, Université Libre de Kigali-Licence 2009.

³ Martory et Crozetd. Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance, 8^{ème} édition, Edition, DUNOD, Paris, 2013, Page 02.

Introduction Général

Le travail demeure une fonction multidimensionnelle qui tend à améliorer les conditions de travail et le bien être des salariés. En effet, l'analyse de l'atmosphère du travail, forme pour les entreprises et les individus qui la composent un investissement fatal. Cette analyse identifie les ressources matérielles, sociales et pratiques dans lesquelles immergent les membres et apprennent leurs taches dans le processus de travail.

Ainsi s'intéresser aux conditions de travail est un atout majeur d'attraction et de gouvernances des ressources humaines des différents paramètres ayant une influence sur la satisfaction des salariés et par conséquent, sur leur cohésion et sur leur appartenance à l'entreprise, car de mauvaises conditions de travail poussent à un climat conflictuel marqué par un désintérêt voire des dépressions, des tensions, de l'absentéisme, les retards, des démissions...ETC. Cette influence peut se faire sur tout ce qui englobe le contexte du travail« l'environnement, les matériaux et les moyens, les objectifs et le temps de travail », et d'une autre part, le travail en question, le contenu et l'organisation de travail ainsi que l'individu au travail.

De ce fait, améliorer les conditions de travail constitue un avantage social pour les individus et pour l'organisation. Ceci permet de mieux administrer les hommes, et assurer leur sécurité et leur épanouissement en créant un climat social favorable et une bonne relation de travail.

Le climat social résulte du degré de satisfaction des employés vis-à-vis de l'entreprise et leur environnement de travail. Plusieurs facteurs internes et externes contribuent à la définition du climat social d'une entreprise tout en ayant une influence sur la motivation et la satisfaction de l'individu au travail.

Le climat social selon LEVY Leboyer « n'est pas seulement la somme du moral des salariés, il résulte dès la comparaison entre ce que les salariés attendent et ce que l'entreprise offre en contrepartie »¹. Il renvoie donc à la réalité en entreprise, aux moyens mis en œuvre pour effectuer leurs tâches dans des meilleures conditions. Dans ce sens ; les relations interprofessionnelles qui doivent s'exprimer par le dialogue et la communication le font dans certaines cas, par des tensions et des affrontements. Ceci mène vers une dégradation du climat

¹CLAUDE Lévy- Leboyer, « La motivation au travail, Modèles et stratégies », 3^{ème} édition, Edition d'organisation, PARIS, 2006, Page 17.

Introduction Général

social. Dans ces cas, la mesure du climat social est nécessaire puisqu'elle consiste à recueillir, évaluer et comprendre la perception des collaborateurs d'une entreprise sur différents sujets relatifs à leur vie professionnelle tels que les conditions de travail, le degré de motivation et d'engagement, la charge de stress, la qualité du management, la satisfaction de la politique de rémunération, la communication interne, la stratégie de l'entreprise.

Ainsi cette analyse du climat social ; à pour objectif d'aider la direction générale et la direction des ressources humaines d'une entreprise dans l'amélioration de sa gouvernance et de son management.

Le travail que nous entreprenons s'intéresse à l'étude des conditions de travail et le climat social au sein d'une entreprise notamment CANDIAT Tchén Lait.

-L'objectif de départ visé est de mesurer le climat social au sein de la dite entreprise tout en s'intéressons aux conditions dans lesquelles la dite entreprise s'est investi pour porter par la suite un jugement.

Afin de le faire nous avons tenté de répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure les conditions de travail affectent sur le climat social dans l'entreprise ?

Afin de répondre à toutes ces questions nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse1: La satisfaction des employés favorise un climat social favorable.

Hypothèse 2 :L'investissement dans l'amélioration des conditions de travail, est un levier puissant pour favoriser un climat social.

Néanmoins la crise sanitaire liée à la pandémie COVID 19 à pousser plusieurs entreprises et CANDIA Tchén Lait ne fait pas exception, à limiter les entrées dans leur enceinte et interdire l'accès aux stagiaires. Ainsi notre travail reste purement théorique et nous l'avons subdivisé en deux principaux chapitres :

Introduction Général

- Le premier chapitre porte sur les conditions de travail en ergonomie qui englobe un petit aperçu sur l'évolution de l'historique des conditions de travail, notamment en Algérie, les facteurs des conditions de travail, l'amélioration des conditions de travail, et les conditions de travail en Algérie surtout les nouvelles instructions avec la crise sanitaire du COVID 19 en 2020.

- Le deuxième chapitre intitulé le climat social, qui porte sur ses approches, facteurs qui influencent sur et ses dimensions en premier lieu. Ensuite une étude de mesure et d'évaluations et les outils mis en pratiques pour l'étude de ses indicateurs. Enfin, comment maintenir un bon climat social en entreprise pour éviter les différents dysfonctionnements.

Chapitre 1 :
Aspects généraux sur
les conditions du
travail

Chapitre 1 : Aspects généraux sur les conditions de travail**Introduction**

De nos jours, les entreprises dans tous les pays du monde ont pour but de développer leur économie, d'être efficaces et productives. Néanmoins ce développement dépend en grande partie des conditions dans lesquels les salariés travaillent.

Les conditions de travail évoluent avec le temps ce qui mènent les responsables à passer a l'action de l'amélioration des conditions de travail ; « rendre l'environnement de travail agréable, s'inquiéter des conditions de travail, de la pénibilité, sont aussi des leviers pour motiver et mobiliser » ⁽¹⁾

Ce chapitre sera consacré pour présenter les principaux aspects théoriques sur les conditions de travail. Il est subdivisé en deux sections : la première vise à proposer des explications aussi complètes que possible sur ce qui est les conditions de travail, la deuxième s'intéressera aux techniques d'amélioration que l'entreprise doit mettre en place.

Section 1 : Les conditions de travail

Les conditions dans lesquelles activent les entreprises varient entres elles d'un secteur à un autre ; d'une branche d'activité à une autre soit d'un métier à un autres. Relativement à ces circonstances certaines entreprises ont tendance à travailler dans des conditions si catastrophiques ce qui leur engendre des problèmes sur différents volets économiques et sociaux.

Ainsi s'intéresser au climat du travail et à son organisation devient une des alternatives de réussites des entreprises actuelles. Cet intérêt est le résultat de plusieurs travaux théorique qui parant d'une simple amélioration du travail des ouvriers se trouve intéressent à l'homme à ses relations avec son entourage privé et professionnel.

¹Didier Court/ www.Citation-Celebre.com.

1. Histoire d'évolution de l'intérêt porté aux conditions de travail :

Nous pouvons décrire quatre principales évolutions ayant marqué l'histoire des conditions de travail :

1.1 Entre 1955 et 1975 : Cette période est caractérisée par une forte croissance et une diminution de taux d'accident de travail grâce au progrès de l'amélioration des conditions de travail.

En 1970, deux nouveaux concepts ont été imposés : l'amélioration des conditions de travail et des promotions de la sécurité intégrée. Principalement en 1973 il ya eu la consécration de concept « conditions de travail » et la création de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) placé sous la tutelle du ministère du travail. ANACT aide les entreprises à développer leur efficacité toute en agissant sur l'amélioration de l'environnement de travail par l'adaptation des postes et des situations de travail.

1.2 La loi du 06 décembre 1976 : pose le principe de l'intégration de prévention des risques professionnels à l'ensemble des situations de travail : locaux de travail, machines, appareils produits utilisés, mais également formation pratique à la sécurité de chaque salaire à son poste de travail. ⁽¹⁾

1.3 La loi de décembre 1982 et loi de décembre 1991: Toute entreprise d'au moins de cinquante salariés doit mettre en place et faire fonctionner un comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail(CHSCT).

1.4 En Janvier 2020, les CHSCT n'existeront plus. Toutefois, leurs missions seront assurées par le comité social et économique (CSE), et s'il en existe une au sein de l'entreprise, par la commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT) qui est obligatoirement instauré dans les entreprises de plus de 300 salariés ainsi que dans certaines entreprises particulièrement dangereuses soit par accord d'entreprise,

¹Salhi Doria, Sidane Nabi. Conditions de travail en entreprise, Cas pratique : Danone Djurdjura Algérie Mémoire, en Sociologie du travail et des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira Bejaia. 2014. Page 22.

soit en l'absence de délégués syndicaux , d'un commun accord entre l'employeur et CSE. ⁽¹⁾

Le non respect des dispositions concernant l'hygiène et de la sécurité au travail peut entraîner des sanctions civiles ou pénales pour le chef d'entreprise, notamment dans le cas d'accidents de travail de l'inobservation des prescriptions du code de travail. ⁽²⁾

2. Les théories relatives aux conditions de travail :

S'intéresser à l'Homme au travail était le travail de plusieurs théoriciens et auteurs dans le domaine. Dans ce qui suit, rapportons les principales théories qui se sont intéressées à l'Homme au travail.

2.1 La théorie de l'organisation scientifique de travail (OST) :

L'approche de l'organisation scientifique de travail est une méthode qui a dominé la production industrielle et théorisée par le précurseur Taylor ⁽³⁾ qui visait à augmenter la productivité des ouvriers par la réduction ou l'abolition des temps morts et la diminution des gestes inutiles. À partir de l'observation d'ouvriers d'expérience, dont on repérait les « trucs » et les découvertes, les spécialistes de l'OST décidaient quelle était la bonne façon de travailler. Les employeurs imposaient ensuite aux ouvriers de travailler de la manière prescrite.

Les études de temps et mouvement ont ainsi constitué un fondement important des analyses tayloriennes. ⁽⁴⁾

Selon Taylor, le travail doit être clairement déployé et articulé selon des principes dimensions complémentaires :

¹www.inrs.fr/demarche/cssct.html

²Jean-Pierre Citeau. Gestion des ressources humaines. (Principes généraux et cas pratiques). 4 ème édition, Edition Armand Collin, Paris, 2002, p.170.

³**Frederick Winslow TAYLOR (1856 – 1915):**

Né en Amérique en 1856 et décédé en 1915, pionnier de l'organisation scientifique du travail, il était ouvrier dans une usine d'acier, il deviendra ingénieur en chef. Son expérience d'ouvrier lui a fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines. Après TAYLOR s'est engagé dans des expériences appelées l'organisation scientifique du travail ou il a rationalisé le travail au maximum.

⁴www.ftq.qc.ca / Fédération des travailleurs du Québec, Extraits de documents de FTQ sur l'organisation du travail, journée de réflexion sur l'action syndicale pour la santé mentale 7-8 mai 2013.

(*) L'abolition : C'est le mettre fin à la validité d'un usage.

- ✚ **La division verticale** : distinction entre les tâches de conception du travail et de formation et celles d'exécution : « Les ingénieurs pensent et les ouvriers exécutent conformément aux instructions et à la formation que les premiers leur fournissent ».
- ✚ **La division horizontale** : décomposer le processus de production d'un bien en une suite de tâches simples confiées chacune à un ouvrier spécialisé. L'objectif est d'identifier la manière la plus efficace de découper le travail.
- ✚ **Le salaire au rendement** : La mise en application d'un système de salaire au rendement fondé sur des primes de productivité au travail cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante des ouvriers qu'il considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.
- ✚ **La supervision directe** : L'instauration d'un système de contrôle du travail à travers le quel chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle.

Ces principes d'organisation du travail reposent fondamentalement sur l'idée qu'il est possible d'appliquer à l'activité humaine un raisonnement courant en science expérimentale puisqu'il s'agit d'observer, de classer des faits, de les analyser et d'en tirer des lois ayant une portée générale sur le savoir-faire de l'ouvrier. Cette approche du travail humain constitue en réalité la force du système taylorien car le développement des connaissances et des techniques industrielles continue à se propager. ⁽¹⁾

Autrement dit les ingénieurs de manière scientifique vont chronométrer chaque mouvement élémentaire, éliminer les temps inutiles, étudier les meilleurs outils pour réaliser chaque mouvement, définir un temps optimal pour chaque stade de production, rédiger les recettes de fabrication.

¹ René DAVAL, « **ORGANISATIONS THÉORIE DES** », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 02 septembre 2020. URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations>.

Des mesures de sanctions ont été aussi instaurées afin de motiver le travail des ouvriers. Les relations de travail étaient limitées à la réalisation de la tâche affectée. Un regain d'intérêt était apporté plus au travail lui-même et son contenu qu'à celui qui va l'exécuter. En effet, l'organisation taylorienne reposait sur l'affectation dans des ateliers spécialisés des ouvriers aptes à réaliser la partie du travail. Ainsi le taylorisme s'exposa à des limites sur les deux principaux plans économiques et sociaux.

2.2 La Théorie de l'École des Relations Humaines :

L'école des relations humaines est apparue après la crise économique de 1929; la crise qui avait remis en cause les principes de l'école classique par rapport à leur conception, la motivation ne convainquait pas les auteurs de l'école des relations humaines qui cherchent l'amélioration des conditions de travail en accordant une importance primordiale au facteur humain qui passe largement le rendement du salaire contrairement à Taylor qui a perçu l'individu comme des réserves d'énergies.

- Principes des travaux de Mayo :

Elton Mayo ⁽¹⁾ s'est intéressé aux conditions de travail (éclairage, chauffage, bruit...etc.) et leur impact sur la productivité à la Western Electric et ce à travers une série d'expériences.

- a) **La première série d'expériences :** Etudes sur l'éclairage et son impact sur la productivité réalisée de 1924 à 1927 :
- b) **La seconde série d'expériences :** Réalisée entre 1927 et 1933, a pour but l'étude de l'incidence de la fatigue sur la productivité :

¹ **Elton Mayo (1880-1949):** George Elton Mayo (1880-1949) est d'origine australienne. Après avoir suivi des études de médecine à Edinburgh en Ecosse et de psychologie en Australie, il devient professeur de psychologie et de philosophie. En 1922, il émigre aux Etats-Unis et se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle en étudiant notamment le comportement au travail. Ses principales contributions sont le fruit de recherches empiriques menées au sein de la Western Electric.

Dans ce cadre il s'agit d'étudier le comportement d'un groupe de cinq ouvrières suite à différentes décisions et comme toutes les expériences y avait un groupe pilote et un groupe témoin.

- Le groupe pilote : C'est un groupe d'ouvrières pour lesquelles on avait changé les conditions de travail (augmenter les salaires, accorder un temps de pause supérieur, accroître le temps de repos).
- Le groupe témoin : C'est un groupe d'ouvrières pour lesquelles on avait rien changé.

En effet, on remarque que l'amélioration des conditions de travail ont conduit à une l'amélioration de la productivité, ainsi une augmentation de productivité même chez le groupe témoin, les entretiens menés au sein des usines fait apparaître que l'explication réside dans les relations à l'intérieur de l'unité de travail.

« L'auteur en conclut que ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psychosociale » à savoir :

- L'environnement social favorable : bonne entente, cohésion du groupe
- L'acceptation du travail par le groupe
- Les bonnes relations avec l'encadrement
- Les rémunérations non économiques : valorisation du travail, reconnaissance, satisfaction du travail bien fait. ⁽¹⁾

De ce fait, on peu dire que la somme du travail accomplie par l'ouvrier n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale car l'employé ne réagit pas en tant qu'individu mais en tant que membre d'un groupe ; quand le salarié ressent sa présence désirée, appréciée, sont rendement est valorisé, la, on peu avoir un management de qualité.

« Le plaisir dans le métier met la perfection dans le travail » ⁽²⁾

Ainsi on constate qu'Elton Mayo nous encourage à une communication, de la collaboration, de la motivation aussi et de la reconnaissance de ses salariés, de ses efforts pour qu'on puisse lui garantir une stabilité psychologique et une stabilité au niveau de la gestion des carrières et une parfaite efficience et efficacité.

¹WWW. Consulting.ma@gmail.com/Firmation et coaching en ligne.

² Aristote/ www.Citation-Celebre.com

3. Définition des conditions de travail :

H. Savall définit les conditions de travail à partir d'un système comprenant trois composantes en interaction :

- Les conditions intrinsèques travail : directement liées aux structures et aux processus mis en œuvre dans la réalisation d'un travail particulier.
- Les conditions extrinsèques du travail : associées aux dispositifs statutaires entourant la relation du salarié a son travail.
- L'environnement global du travail.

M. Montmollin considère que les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation et favorisent, ou freinent l'activité des travailleurs. On peut distinguer alors :

- ❖ Les conditions physiques; est-à-dire les caractéristiques des outils, des machines de l'environnement immédiat du post de travail (bruit, chaleur, éclairage...),
- ❖ Les conditions organisationnelles, notamment les horaires, les cadences, les procédures prescrites.
- ❖ Les conditions sociales, en particulier la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie les conditions de transport... ⁽¹⁾

De se fait, on peu dire que les conditions de travail sont tous se qui est lié à l'environnement de travail. C'est un paramètre qui influence sur la satisfaction qu'a un salarié dans son travail.

4. Les directions des conditions de travail :

Le service des conditions de travail se développent en trois directions : l'ergonomie, l'organisation de travail ainsi la santé et la sécurité au travail.

4.1 L'ERGONOMIE :

L'activité de l'entreprise est générée par des interactions entre les salariés et leur environnement, ayant naturellement des effets tant sur l'entreprise que sur l'homme ainsi il

¹ Jean Pierre Citeau. Gestion des ressources humaines, (Principes généraux et cas pratiques). 4^{ème} édition, Edition Armand Collin, Paris, 2002, P(167).

nous faut agir sur la recherche d'adéquation entre l'environnement et le salarié pour améliorer la performance de l'entreprise.

De ce fait, l'ergonomie intervient comme un moyen simple pour favoriser la performance des employés et prévenir les blessures. L'ergonomie est le fait d'adapter et de créer le post en tenant compte de salarié avec toutes ses capacités et compétences. Autrement dit c'est de rendre visible ce qui est invisible.

L'Association internationale d'ergonomie (IEA) assimile l'ergonomie à l'étude des facteurs humains et la définit comme « la discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les êtres humains et les autres composantes d'un système, et la mise en œuvre, dans la conception de théories, de principes, de méthodes et de données pertinentes afin d'améliorer le bien-être des hommes et l'efficacité globale des systèmes »⁽¹⁾.

Elle peu être définit aussi par l'objectif à atteindre ; elle permet d'organiser au mieux les outils pour faciliter les gestes d'un travailleur et éviter toute situation de risque ou dangereuse pour la santé des travailleurs ou pour la production dont les grilles d'analyses qui ont été élaborés portent sur :

4.1.1. Les conditions d'ambiance physiques de travail :

Elle regroupe notamment :

➤ **Les conditions d'ambiance sonore :**

Exposition au bruit, perception des signaux auditifs, possibilité d'avoir une conversation.

➤ **Les conditions d'ambiances thermiques :**

Exposition au froid, à la chaleur, au courant d'air ...

➤ **Les conditions d'ambiances visuelles :**

Possibilité de voir l'extérieur et d'avoir de la lumière naturelle, niveau d'éclairément et d'éblouissement au poste de travail.

¹DARSES (F.), MONTMOLLIN (M. de) - L'ergonomie. Éd. La Découverte, Col. Repères, Paris, p. 6 et 10 à 11 (2006).

➤ **Les conditions d'hygiène atmosphérique :**

Qualité de l'air, présence de poussière, fumées, vapeurs brouillard ...

➤ **Le rayonnement :**

Exposition aux ondes, aux rayonnements radioactifs ...

A coté de ses conditions on a aussi, L'état général de l'espace de travail, l'électricité statique et les odeurs. ⁽¹⁾

4.1.2. La charge physique et la charge mentale :

L'opérateur peut ressentir d'une fatigue physique ou mentale, supportée par le travailleur.

a) Les charges physiques :

Les efforts physiques requis dépendent de deux facteurs :

- D'une part, d'une posture plus au moins facile à maintenir, c'est la charge statique.
- D'autre part, des efforts des différents muscles, pour effectuer des gestes, c'est la charge dynamique.

b) Les charges mentales :

La définition de la charge mentale est difficile, car l'activité de l'esprit est permanente. Il faut déterminer à partir de quel niveau, pour un type d'activité, s'il y a de charge ou de surcharge.

Il n'existe pas de méthodes de mesures directe ou indirecte de la charge mentale d'une façon globale et objective. ⁽²⁾

4.2 L'organisation du travail :

Dans une organisation toutes les activités sont structurées en fonction des contraintes techniques de production, des règles juridiques relatives aux conditions de travail et des choix

¹Jean-Marie Peretti. Gestion des ressources humaines 15^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 2008, P 175.

stratégiques de l'entreprise. Chaque époque a vu se développer ses modes d'organisation du travail l'or du l'industrialisation, au temps du taylorisme et du fordisme L'organisation du travail consistait à diviser le travail de manière à minimiser le temps et les couts de production.

De nos jours, les nouvelles méthodes d'organisations s'intéressent aux mécanismes de coordination et de coopération et plus exactement aux aspects psychologiques et ergonomiques. ⁽¹⁾ Au-delà de différentes formules sont proposées comme : La rotation, L'élargissement, l'enrichissement, les groupes de production (ou groupes semi-autonomes), et l'empowerment ...

a) La rotation et la polyvalence :

- * **La rotation** consiste à faire tourner les salariés sur différents postes.

Exemple : On fait alterner la fatigue visuelle avec la fatigue physique.

- * **La polyvalence** est souvent évoquée comme solution organisationnelle. Elle soulève aussi le problème de la poly compétence, qui pose a son tour la question de la reconnaissance, de la qualification et donc de la rémunération.

b) L'élargissement :

Il consiste en une recomposition partielle d'opérations parcellisées.

Exemple : L'ouvrier assemble un composant ou même l'ensemble du produit fini.

c) -L'enrichissement des taches et le groupe de production :

- * **L'enrichissement des taches** : consiste à donner plus de responsabilité à l'opérateur en lui confiant des taches plus qualifiées, comme l'entretien, des taches de réglage et de contrôle de qualité.
- * **Le groupe de production** : intégrant élargissement et enrichissement est la formule introduite la plus souvent. ⁽²⁾

¹Olivier Herrbach, Karim Mignonac et Nathalie Richebé. Les ressources humaines de A à Z, Edition Dunod, Paris, 2009, p. 148.

²Jean-Marie Peretti. Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 2016, P184

d) L'empowerment :

Aujourd'hui, on a la chance de vivre une vraie transformation c'est à dire on passe d'une période plutôt industrielle, de contrôle, d'anticipation et de coordination à un monde beaucoup plus ouvert de service, de collaboratif et de l'initiative effectivement c'est l'empowerment sa vient de l'anglais To empower, c'est de donner le pouvoir dans l'entreprise à des salariés pour qu'ils prennent des décisions, des initiatives.

« La notion d'empowerement est décrite comme un ensemble de pratiques visant à accorder aux employés plus de pouvoir décisionnel, de contrôle, d'autorité et une liberté d'action dans le travail. »⁽¹⁾

Aussi le fait de donner le pouvoir à des gens qui ne sont pas des décisionnaires c'est quelque chose qui marche et qui est simple et qui peut apporter gros car il a des enjeux pour l'entreprise puisque l'initiative va permettre de s'adapter au client pour avoir une qualité excellente aussi c'est un enjeu d'attractivité, de fidélisation ainsi de reconnaissance des collaborateurs.

4.3 La santé et la sécurité au travail :

La santé et la sécurité sont des enjeux humains et économiques clés aujourd'hui pour les entreprises qui leurs permettent d'accroître la performance.

La santé au travail ce n'est pas uniquement de ne pas avoir d'accidents ou de ne pas tomber malade. La santé au travail c'est aussi organiser les conditions de travail favorables aux salariés, c'est l'idée que le travail peut aussi contribuer à la santé du travailleur et n'ont pas uniquement le blessé, c'est d'ailleurs le sens de la définition de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) qui définit la santé au travail comme étant « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou D'infirmité »⁽²⁾. En revanche, la sécurité est « un sentiment qui résulte de la perception d'une absence ou d'une bonne maîtrise des risques. Au sens le plus strict, la sécurité au travail s'interprète sous l'angle physique. Elle implique que l'entreprise prenne les dispositions

¹ Mis en ligne sur Cairn.info le 10/10/ /Revue de gestion des ressources humaines. 2008 pages 19 à 29

²www.bioenergetique.com/definition-de-la-sante-oms.

nécessaires pour protéger la santé de ses salariés, en limitant autant que faire se peut les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles » ⁽¹⁾

Au-delà, l'ISO 45001 a cité une norme internationale sur la santé et la sécurité au travail ISO 45001, *Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences et lignes directrices pour leur utilisation*, est la première Norme internationale au monde sur la santé et la sécurité au Travail (S&ST). « Elle fournit un cadre pour renforcer la sécurité, réduire les risques sur le lieu de travail et améliorer la santé et le bien-être au travail, afin de permettre aux organismes d'accroître de façon proactive leur performances » ⁽²⁾.

5. Les quatre champs des conditions de travail :

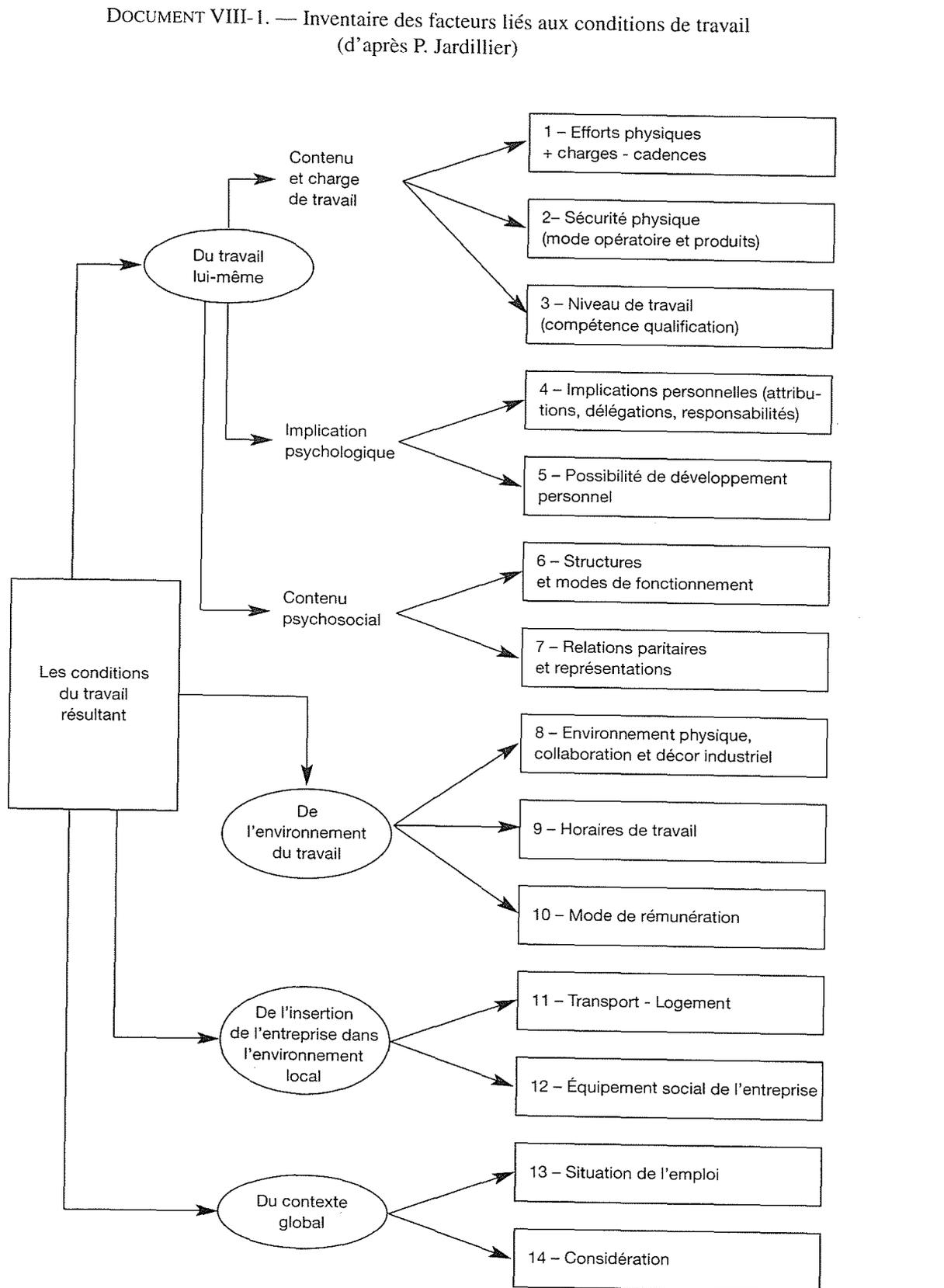
Les conditions de travail sont l'ensemble de facteurs dans lequel s'inscrit le travail et d'après P. Jardillier dénombre 14 facteurs qui sont réunis dans quatre rubriques : ⁽³⁾

¹ Olivier Herrbach, Karim Mignonac et Nathalie Richebé. Les ressources humaines de A à Z, Edition Dunod, Paris, 2009, page 184.

² WWW.iso.org.

³- Jean Pierre Citeau. Gestion des ressources humaines, (Principes généraux et cas pratiques). 4 ème édition, Edition Armand Collin, Paris, 2002, P 169.

Figure 01 : Facteurs liés aux conditions de travail



- **Du travail lui-même :** Cette rubrique Inclut les charges, les efforts physiques, sécurité ainsi on retrouve le contenu psychosocial ; c'est l'implantation et la conception du poste de travail qui peuvent avoir des conséquences négatives sur le salarié et donc sur sa productivité.
- **De l'environnement du travail :** On retrouve dans cette rubrique tout ce qui à trait aux règles relatives à l'organisation et la gestion de l'entreprise, l'adaptation des salariés à leur poste, les consignes et règlement, la charge du travail... qui peuvent devenir des contraintes trop pesantes et stressantes pour le salarié.
- **De l'insertion de l'entreprise dans l'environnement local :** C'est les facteurs sociaux qui dépendent des relations de travail.
- **Du contexte global :** Dans cette rubrique on retrouve la situation de emploi ainsi la considération en effet, il résulte des situations professionnelles qui engendrent des répercussions sur la santé psychologique des salariés et sa tout en leur donnant la considération qu'ils méritent.

On peu regrouper ces différents paramètres par agissant sur la réalisation du travail aussi en quatre catégories : les facteurs physiques, les facteurs organisationnels, les facteurs sociaux ainsi les facteurs psychologiques.

Section 2 : L'amélioration des conditions de travail :

L'état des conditions de travail ne révèle pas seulement de la sphère de satisfaction de l'homme à son travail, il touche aussi l'efficacité économique de l'entreprise ainsi, l'action de l'amélioration des conditions de travail est un levier important pour rendre cette entreprise plus efficace puisque elle répond à une demande et à une revendication individuelle ou collective des salariés « Essayer de l'impossible pour améliorer votre travail ». ⁽¹⁾

¹ Bette Davis/www.Citation Célèbre.

1. Les différents organismes participant à l'amélioration des conditions de travail :**1.1. Comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail (CHSCT) :**

Cette organisation représentative du personnel est obligatoirement dans tous les établissements à partir de 50 salariés, le CHSCT a pour but de contribuer à la protection des travailleurs en matière d'hygiène et de sécurité ainsi il participe à l'amélioration des conditions de travail.

Au-delà, le rôle de CHSCT est dévolu aux délégués du personnel dans les sociétés. ⁽¹⁾

1.2. L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) :

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail est créée en 1973, Il se compose d'une part de l'Anact, établissement sous tutelle du ministère du Travail situé à Lyon, et d'autre part de 25 antennes régionales indépendantes (Aract), structures paritaires de droit privé cofinancées par l'État et par les régions. L'ANACT coordonne les Aract et leur apporte un appui technique.

Au-delà, le réseau ANACT a pour but d'accompagner les entreprises et les organisations dans le développement des projets innovants en agissant notamment sur l'organisation du travail, la santé et la gestion des compétences comme il encourage la participation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, (direction, encadrement, salariés...) aux projets qu'ils accompagnent dans l'esprit de dialogue social. Comme son action bénéficie prioritairement aux petites et aux moyennes entreprises. ⁽²⁾

Selon l'article « l'agence conduit des actions visant à agir sur les éléments déterminants des conditions de travail, notamment l'organisation du travail et les relations professionnelles, en vue de leur amélioration ». ⁽³⁾

¹www.droit-travail-france.fr/entreprise comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

² Herrbach, Karim Mignonac et Nathalie Richebé. Les ressources humaines de A à Z, Edition Dunod, Paris, 2009, page 05.

³www.legifrance.gouv.fr/ Décret n° 2015-968 du 31 juillet 2015 relatif aux missions et au fonctionnement de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, JORF n°0179 du 5 août 2015 page 13412 texte n° 22.

1.3. La commission d'hygiène et de sécurité :

La commission d'hygiène et de sécurité est obligatoirement prévue par la loi, elle participe à l'élaboration de la politique générale de l'organisme employeur en matière d'hygiène et de sécurité ; l'employeur a des responsabilités d'assurer un environnement de travail sans danger

Le comité d'hygiène et de sécurité a pour but donc d'assurer le bon entretien, le bon usage des dispositifs de protection, la détection et l'évaluation des risques ainsi la mise en œuvre d'une stratégie de prévention des risques. Comme il suggère les améliorations jugées nécessaires.

1.4. Le syndicat :

Le syndicat ; une association qui défend les intérêts professionnels de ses adhérents et de ses travailleurs. Il existe des syndicats pour les salariés mais aussi pour les employeurs.

Les syndicats ont un rôle à jouer dans l'entreprise ; Ils informent les salariés sur leurs droits et ils font remonter à l'employeur des revendications. En France par exemple leur activité est légale et encadré par le code de travail.

Au-delà dans les entreprises ont lieu a des élections professionnelles qui permettent aux salariés de désigner leur représentant comme un délégué personnel. ⁽¹⁾

2. L'importance de l'amélioration des conditions de travail :

L'amélioration des conditions de travail résulte pour des changements dans la structure des emplois. Cette action est envisagée pour répondre aux facteurs de démotivation des salariés, elle s'est forcée pour trouver une légitimité autant économique et social ⁽²⁾ car elle constitue un avantage social pour les salariés, mais également économique pour les entreprises. L'amélioration des conditions de travail est devenue un élément important dans la compétitivité industrielle elle influence notamment sur le rendement ainsi sur le climat social ; elle permet de booster la motivation et la performance des employés. En effet, les

¹Olivier Herrbach, Karim Mignonac et Nathalie Richebé. Les ressources humaines de A à Z, Edition Dunod, Paris, 2009, page 192.

²Jean- Pierre Citeau. Gestion des ressources humaines Principes généraux et cas pratique, 4^{ème} édition, Edition Armand Colin, Paris, 2002 p.174.s

bonnes conditions de travail permettent aux employés d'être en meilleure santé, plus efficaces et plus productifs ce qui influence positivement sur l'entreprise.

3. Les mauvaises conditions de travail :

Les mauvaises conditions de travail est toute source d'inconfort comme le bruit, la chaleur, le froid, l'humidité... ; Qui rendent le travail pénible physiquement (les mouvements fatigants, douloureux, les déchirures...) et psychologiquement (le stress...)

Les mauvaises conditions de travail sont la première cause de la dégradation de la compétitivité de l'entreprise ainsi de l'état de santé des salariés. ⁽¹⁾

4. Les conditions de travail et son amélioration en Algérie :

L'Algérie a vécu un changement juste après avoir son Indépendance en 1962 par rapport à la législation du travail car c'est à partir de cette situation que L'Algérie a commencé à s'intéresser aux conditions de travail avec la création de l'institut nationale de santé publique ainsi de la création de la caisse nationale de sécurité sociale ce qui mène à la révision de tout ce qui concerne le monde de travail et tout ce qui est relative au conditions de travail (contrat, durée de travail qui était réduite de 44heurs par semaines jusqu'a 40heurs, salaire, congé hygiène et sécurité) ainsi aux syndicats professionnels la représentation des travailleurs au sein de l'entreprise, à la médecine du travail.

Ainsi c'est avec cet enchainement d'événement que l'Algérie a passer à l'action de l'amélioration des conditions de travail à l'aide de ces différents organismes (CHSCT, ANACT, CHS et les syndicats) afin d'améliorer la compétitivité et d'éviter les risques.

En Algérie actuellement en 2020 durant la période de crise à l'instar de la pandémie de Covid-19 de nouvelles instructions ont été mises au sein des entreprises qui visent à consolider la coopération dans la lutte contre les menaces de la maladie mondiale ce qui fait que chaque employeur a une obligation de sécurité vis-à-vis les salariés et prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses derniers comme les actions de préventions et de sensibilisations, d'information et de formation et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

¹www.humanité.fr/Les-mauvaises-conditions-de-travail-premier-frein-a-la-compétitivité, 2017

Selon le décret -exécutif fixant les conditions de reprise graduelle de certaines activités économiques, commerciales et de services à été publié au *journal officiel n 34. Publié Le 13 juin 2020, Alger.*

« il est précisé que « la reprise des activités économiques, prévues par les dispositions du décret, est conditionnée par le strict respect, sur les lieux de travail et/ou de regroupement, des mesures de prévention sanitaire et l'application rigoureuse des protocoles sanitaires de prévention dédiés à chaque activité, par l'ensemble des opérateurs, commerçants, clients et usagers »⁽¹⁾.

En cette période de pandémie tout à été chambouler par plusieurs mesures prises par l'état ce qui fait que les conditions de travail aux sein des entreprises sont devenues plus fragiles et la principal recommandation s'est d'éviter les déplacements professionnel dans les zones à risque autrement dit le travail sera à distance aussi de mettre en œuvre des actions de prévention ainsi que des méthodes de travail et de production garantissant une meilleur protection de la santé et de la sécurité des salariés.

¹www.aps.dz/algerie/106143-covid-19-publication-du-decret-fixant-les-conditions-de-reprise-graduelle-de-certaines-activites-economiques-et-commerciale,13juin2020.

La conclusion

En clair, comme nous venons de voir dans ce chapitre, on a mis l'accent sur les conditions de travail qui désigne l'environnement dans lequel les employés travaillent. En outre nous avons analysé et étudié les différentes techniques d'améliorations des conditions de travail.

De ces idées nous pouvons déduire que les responsables de l'entreprise sont dans l'obligation de protéger leurs employés de tout risque, de leur offrir le confort nécessaire afin de travailler dans un environnement bien sécurisé.

Chapitre 2 :

Le climat social

Préambule

Le climat social d'une entreprise s'avère être un facteur déterminant de santé psychologique pour sa ressource humaine, puisque plus le climat est favorable, plus les employés et les gestionnaires seront satisfaits et plus performants.

Il peut être défavorable suite à une mauvaise communication, des tensions et affrontement entre les salariés, groupes ou manque de moyens qui fait que les salariés fuient leur travail et vivent en pression au milieu professionnel.

Dans ce chapitre, l'objectif est de saisir des généralités sur le climat social, les indicateurs de climat social et les outils de mesure de ces indicateurs.

Section 1 : Généralités sur le climat social :

1. Définition de différents concepts :

Aborder le sujet lié au climat social au milieu de travail, est intimement lié au climat de travail et climat Organisationnel. Dans ce qui suit nous tenterons d'éclaircir ces concepts.

1.1 Le climat de travail :

Selon **FRANCINE ROY**, Le climat de travail 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 » ⁽¹⁾. La notion de similitude de perception est importante, car elle souligne l'importance du consensus sur les conditions de travail qui existe chez les individus qui partagent cette perception. Cela permet de comprendre l'ensemble des comportements des individus et les caractéristiques de leur organisation jouent un rôle prépondérant dans la performance et le succès d'une entreprise. En fait on pourrait décrire simplement le climat de travail comme 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.

1.2 Le climat social dans l'entreprise :

Le terme « climat social » nous renvoie dans un premier temps à l'environnement social au travail, l'environnement interne de l'organisation, plusieurs expressions caractérisent le climat

¹Marc Ouellet, conseiller en prévention, un bon climat de travail une clé de succès, tiré de : <http://naamacite.e-monsite.com/medias/files/un-bon-climat-de-travail-une-cle-de-succes.pdf>

social « ensemble de faits et circonstances vécu quotidiennement ensemble en entreprise », « ambiance et moral » ou encore selon **KURT Lewin** « atmosphère social ou conditions de vie ».

On se réfère principalement au climat pour décrire son milieu de travail, comment ça s’y passe, quelle atmosphère on y retrouve. À cet effet, on utilise toutes sortes d’expressions pour le qualifier: climat de confiance ou de méfiance, climat tendu ou détendu, climat ouvert ou fermé, agréable ou difficile... Nous avons toujours recours à des adjectifs tels que calme, rigide, hostile ce qui explique que le climat social dans une organisation est turbulent, à un caractère subjectif basée sur des perceptions et des opinions, comme **Christian ALLOUCHE** définit le climat social de la manière suivante : « traduction par un ensemble de manifestations de l’état d’esprit qui règne à un moment donné (ou pendant une période donnée) parmi les membres de l’organisation. Cet état d’esprit est lui-même façonné par des variables multiples : environnement, culture, style de direction, condition de travail, présence syndicale, etc. » ⁽¹⁾.

CLAUDE Vermot Gaud définit le climat social « comme l’ambiance qui règne dans l’entreprise, le degré de satisfaction des salariés au travail et sa motivation à l’égard de la société, de ses valeurs. Il dépend à la fois des facteurs individuels et des facteurs liés à l’entreprise » ⁽²⁾. Le climat social dépend tout d’abord de l’ensemble des relations entre les individus au travail et leurs hiérarchies, qui influencent au niveau individuel sur le comportement du salarié, le bien être, sa perception, sa motivation et satisfaction pour accomplir son travail. Travailler dans un cadre apaisant et agréable permet au salarié de s’épanouir au sein de l’entreprise et contribue à la réussite de ses tâches quotidiennes. L’ambiance qui règne sur le lieu de travail ne doit pas être négligée et tous les salariés doivent contribuer à créer une atmosphère positive. Ces relations peuvent être manifestées par des dialogues et une bonne communication ou des tensions et affrontement tout dépend de la situation donnée.

Parmi les facteurs liés à l’entreprise, la qualité de vie au travail dépend de l’environnement de travail, la situation de l’emploi et la situation économique de l’entreprise et aussi des conditions mises à la disposition des collaborateurs (conditions de vie au travail, condition matérielles, condition Les conditions dans lesquelles s’exerce l’activité :initiative, autonomie, responsabilités, possibilité de formation, de promotion, de développement personnel).

¹COHEN Annick, « Toute la fonction Ressources Humaines », Edition DUNOD, Paris 2009, p.296

²IMAKHLOUFEN Juba et LALAOUI Lydia, mémoire fin d’étude « Le rôle du climat social dans l’implication des salariés : Etude de cas Entreprise algérienne Textile industrie et technique de Bejaia, juin 2017, P25.

D'après Fourgous&Iturralde (1991), le climat social est « un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres » ⁽¹⁾. Les caractéristiques d'un climat social sont la qualité des conditions de travail, la communication et le dialogue social, l'attention portée au progrès social et le respect du principe d'équité, d'où la perception des collaborateurs se traduit par des impressions, émotions, et attitudes individuelles ou collectives au niveau d'un groupe. Le climat social est donc un vécu par chaque individu, mais renvoie à une représentation collective puisque ils partagent la même perception.

Le climat social est le degré de satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de l'environnement de travail qui est composé des perceptions différentes et qui concernent ce que les collaborateurs valorisent dans une situation donnée de travail telle que : l'autonomie, la confiance, la reconnaissance, l'efficacité, l'équité, le leadership, la cohésion, le soutien et la valeur de la mission et le sens d'action.

2. Origine du climat social :

Le climat social devient une préoccupation majeure des directions du personnel, dont les enjeux en termes de productivité des salariés et de performance organisationnelle ont été bien identifiés, Depuis l'apparition du concept dans les années 50 par Lewin, le climat social a fait l'objet de nombreux travaux. Il en ressort que le climat social dans l'entreprise renvoie à des perceptions quant à la qualité des relations sociales et professionnelles, dénotant une atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail. ⁽²⁾

Lewin était le premier à émettre l'hypothèse selon laquelle « les atmosphères psychologiques sont des réalités empiriques et des faits descriptibles scientifiquement ». Grâce à sa **formule** :

$$C = F(P \times E)$$

Le comportement (**C**) est fonction de la personne (**P**) en interaction avec l'environnement (**E**) dans lequel il opère.

¹Dikra El Maguiri&NafiiBENRISSOUI, « Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés » Etude de cas d'une entreprise marocaine, International Journal of Innovation and Scientific Research ISSN 2351-8014 Vol. 1 No. 2 May 2014, pp. 94-115 © 2014 InnovativeSpace of Scientific ResearchJournals disponible sur <http://www.ijisr-issr-journals.org/> .

²Stévenot, A. &Guery L,« Participation financière et climat social : une analyse des perceptions comparées dirigeants/salariés. Relations industrielles / Industrial Relations »,2013, 68 (2), 290–311. <https://doi.org/10.7202/1016320ar>.

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 suppose donc qu'en agissant sur l'environnement ou la personnalité on peut modifier les comportements des employés dans l'organisation. Selon **Brunet et Savoie**, la théorie de Lewin est restrictive car elle omet l'interaction qui existe entre les trois composantes de sa formule.

En effet, selon **Lewin** l'environnement influence le comportement des employés et non l'inverse. Les employés subissent le climat social et ne participent pas à sa création. Néanmoins, son équation reste un outil d'analyse important du champ théorique du concept de climat social car elle a permis de définir son cadre théorique grâce au triangle: acteur-organisation-environnement sur lequel d'autres auteurs vont s'appuyer pour analyser le degré d'interaction entre ses composantes.

Likert dans ses travaux sur les variables du climat social, nous explique que « la réaction d'un individu à une situation quelconque, est toujours une fonction non pas du caractère absolu de l'interaction, mais de la perception que l'individu en a. Ce qui compte c'est la manière dont il voit les choses et non la réalité objective»¹. En 1976, il identifie par la suite quatre types de climat social qui correspondent au profil psychologique des organisations et de son système de management qui chacun produit des effets différents sur l'efficacité de l'organisation :

- Le climat autoritaire-exploiteur: Dans ce type de climat, l'organisation est gérée par le management, par la contrainte et la peur. La communication est verticale et unidirectionnelle. Le niveau supérieur prend toutes les décisions sans consulter le personnel avec qui il entretient peu de relations basées sur la méfiance ce qui crée une grande distance psychologique entre les deux parties.
- Le climat autoritaire-participatif : Le management a une confiance condescendante en son personnel et ne délègue que la prise de décisions mineures aux niveaux inférieurs. Les informations qui remontent vers le haut sont limitées en termes de

¹ELHARMOUCHI Ouarda, Mémoire fin d'étude« Le climat social et la performance organisationnelle », Cas de la société RM Confection SARL, Casablanca Maroc, 2016 publié sur https://mpr.aub.uni-muenchen.de/90346/1/MPRA_paper_72955.pdf .

qualité et de quantité car seules celles qui conviennent au sommet remontent vers le haut.

- Le climat consultatif : Dans ce type d'organisation, le management a une confiance moyenne dans son personnel avec qui il s'efforce de maintenir une communication dans les deux sens. Les décisions importantes sont prises au sommet, les décisions qui relèvent de la gestion quotidienne du travail sont déléguées aux niveaux inférieurs. Le contrôle est également délégué aux niveaux intermédiaires et inférieurs qui permettent de prévaloir un certain degré de responsabilité.
- Le climat participatif : Caractérisé par des relations entre hiérarchie et le personnel, basées sur la confiance et par conséquent, la prise de décision est répartie entre tous les niveaux. La communication est multidirectionnelle horizontalement et verticalement. La structure hiérarchique de l'organisation intègre différentes unités de travail qui participent au processus de la prise de décision (cadres, chefs d'équipe, directeurs de département..) qui assurent le relais entre le sommet et le personnel au niveau de la prise de décision.

Likert conclut dans son étude que le style de gestion détermine le niveau de l'efficacité du groupe étudié en considérant que les organisations qui sont orientées vers des climats autoritaires sont moins efficaces que celles qui s'approchent du climat participatif. Ces dernières ont tendance à créer des groupes de travail plus efficaces auxquels on définit des objectifs plus élevés. Les organisations qui tendent vers un climat participatif bénéficient d'une efficacité de 20% à 40% supérieure à celle des organisations orientées vers les climats autoritaires grâce à leur processus participatif qui encourage le partage des compétences qui selon lui est le meilleur moyen d'éviter les conflits sociaux au sein de l'organisation.

3. les approches de climat social ⁽¹⁾ :

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

¹KAANIN Nora & SAAOUI TATA, mémoire fin de cycle « L'impact du climat social sur la motivation des salariés, étude de cas : SARL ALL PLAST Z.I TAHARACHT », AKBOU BÉJAÏA 2016.

de l'approche psychologique du climat social, et l'approche perceptive stipule que le climat social se situe entre les deux, il est le résultat des perceptions des employés qu'ils ont vis-à-vis de leur environnement de travail.

3.1 L'approche structurelle du climat social :

La conception structurelle considère le climat social comme étant le résultat de l'évaluation objective des attributs organisationnels qui constituent l'environnement de l'organisation. Par ailleurs, le climat social est une notion qualitative puisqu'il résulte de la perception des observateurs, mais cela reste difficile à appréhender puisque c'est une perception qui provient d'un observateur et à la fois acteur. De plus, cette évaluation, doit être objective, concerne les attributs organisationnels qui constituent l'environnement. Il s'agit donc de la confrontation entre ses attributs personnels et ceux de son environnement de travail qui est constitué des autres membres.

Pour les auteurs de cette approche, le climat social varie d'une organisation à une autre, voire d'une entité à une autre dans la même organisation.

En effet, il 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 telles que la structure organisationnelle, la taille, la hiérarchie, le degré de centralisation du pouvoir, le style de leadership, les objectifs de l'organisation. **Brunet et Savoie** le climat social et la performance organisationnelle 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 formulée à l'égard de l'hypothèse objective consiste dans le fait qu'elle ne prend pas en considération le caractère perceptif du climat social qui doit intégrer le poids des interactions entre les employés et leur environnement. Pour **James et Jones**, le climat social défini uniquement par les caractéristiques organisationnelles est un concept ambigu qui couvre tout, car les déterminants objectifs sont nombreux et par conséquent le climat social deviendrait un synonyme de «la situation organisationnelle».

3.2 L'approche subjective ou psychologique du climat social :

Approche subjective ou psychologie du climat social Selon l'approche psychologique, le climat social est une réaction commune des employés. **Brunet** « Les variables situationnistes sont interprétées par l'individu selon la manière qui lui est psychologiquement la plus

signifiante». Par conséquent, les attributs personnels tels que les valeurs, les besoins, les attentes, ou la satisfaction...etc., sont la base de la construction des perceptions individuelles.

En effet, Selon **Joyce et Solum** « les employés appartenant à des conditions organisationnelles dites objectives différentes peuvent vivre la même expérience et avoir la même perception du climat social ». Il s'agit du « climat collectif » défini par les employés eux-mêmes qui est le résultat du vécu actuel commun de plusieurs d'entre eux, quelle que soit leur position au sein de l'organisation. Les auteurs expliquent la similitude des perceptions par la similitude des attributs personnels. Cependant, l'approche individuelle du climat social serait à son tour critiquée car elle considère que le climat social est plus tributaire des caractéristiques individuelles et personnelles que de celles de l'organisation.

Pour **Brunet**, cette façon de concevoir 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**, définissent la satisfaction comme étant une évaluation de l'organisation fondée sur l'interaction entre environnement de travail et les valeurs et les besoins particuliers de l'employé, ce qui prête à beaucoup de confusion entre le concept de climat social et celui de la satisfaction.

Le climat social et la performance organisationnelle Néanmoins, comme le souligne **Gadbois** l'apport de la conception psychologique à la définition du cadre d'analyse reste important, car elle a permis de mettre la lumière sur la nature subjective et le caractère perceptif du climat social.

3.3 L'approche perceptive de climat social :

Pour **Pritchard et Karasick** « 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 qui oriente les activités ». D'après l'approche conceptuelle, le climat social est l'ensemble des perceptions qu'entretiennent les employés à propos de leur environnement de travail. Selon **Roy** « la relation entre les individus et l'organisation est mesurée par la perception que se font la majorité d'entre eux de la façon dont ils sont traités et gérés». Les attributs organisationnels sont considérés par l'approche conceptuelle comme des déterminants importants du climat social mais ils ne sont pas suffisants en eux-mêmes, les perceptions sont le résultat de leur interaction avec les attributs individuels.

L'approche perceptive des attributs organisationnels sollicite les deux premières approches en créant un équilibre entre les attributs organisationnels objectifs et les caractéristiques individuelles subjectives.

Likert dans ses travaux sur les variables du climat social, nous explique que « la réaction d'un individu à une situation quelconque, est toujours une fonction non pas du caractère absolu de l'interaction, mais de la perception que l'individu en a. Ce qui compte c'est la manière dont il voit les choses et non la réalité objective». Pour l'auteur, les caractéristiques organisationnelles interagissent avec les attributs personnels pour produire des opinions et des perceptions en fonction desquelles les employés adoptent des comportements tels que l'absentéisme, la grève, productivité, ...etc.

Par conséquent, tant la dimension psychologique que celle organisationnelle du climat social sont des éléments importants dans l'explication du mécanisme de la construction des perceptions, et donc du rapport entre l'organisation et les employés.

4. Les facteurs influençant le climat social :

Un climat social est un indicateur d'ambiance et de santé humaine et social d'une entreprise, qui est influencé par de multiples facteurs variables qui dépend de sa propre situation. Il s'agit parfois de facteurs interne et externe au même temps de l'entreprise, parmi lesquels on cite :

- Le contexte socio-économique : parfois l'environnement externe affecte sur l'interne, comme le chômage, la croissance, l'inflation, ou encore la politique monétaire qui vont se répercutées sur l'activité de l'entreprise, baisse d'activité donc une baisse de chiffre d'affaire, et qui donc menace le plan social.
- Le contexte politique : stabilité gouvernemental, politique fiscal et la protection sociale.
- La clarté des objectifs et les orientations de l'entreprise.
- La structure de l'entreprise : qui définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs il s'agit de la répartition des responsabilités et du mode de communication interne à l'entreprise
- L'organisation de travail et la répartition des tâches.
- Le climat et l'ambiance interne au travail : la transparence, le niveau de confiance, la qualité de l'information partagé, les ententes entre les membres de l'entreprise qui compte de plus pour la cohésion et l'implication des collaborateurs.

- La qualité du personnel : expertise et compétences des cadres de l'entreprise qui créera un esprit compétitif entre les collaborateurs, et qui engendrera des situations de stress, conflit d'intérêt.
- Les pratiques de la gestion des ressources humaines : Les pratiques de rémunération doivent être divulguées de façon transparente aux employés et doivent être satisfaisantes pour eux, la gestion des carrières les employés doivent également avoir des possibilités de perfectionnement à l'intérieur de l'organisation, et doivent sentir qu'il est possible pour eux d'évoluer au sein de l'entreprise et que leurs intérêts et aspirations sont pris en compte.
- La satisfaction en emploi et en besoin et attente: L'employé doit retrouver une forme de stimulation dans son travail au quotidien, ses tâches et ses responsabilités doivent être bien précisées et bien comprises.
- Les conditions matérielles et immatérielles du travail.

5. Les dimensions de climat social :

Les recherches portant sur le climat de l'organisation se sont souvent limités à prendre quelques dimensions qui paraissaient pertinentes pour un problème particulier, il est indispensable d'établir un inventaire des dimensions de climat et de préciser les interrelations, qui sont développés selon deux lignes principales :

5.1 Une première fondée sur les dimensions du climat des petits groupes :

les travaux de **HEMPHILL** en 1950, note que le nombre de dimensions possible est a priori immense et il faut choisir un certain nombre qui satisfassent les critères, relatif à leur utilité probable, pour un but donnés, il a travaillé sur les facteurs de leadership et il décrit sa nature, il retient les dimensions de point de vue du groupe sont les suivantes :

- * Autonomie
- * Contrôle
- * Flexibilité
- * Homogénéité
- * Participation
- * Perméabilité
- * Polarisation
- * Stratification
- * Cohésion

- * Camaraderie
- * Tonalité hédonique
- * L'importance de groupe

5.2 La deuxième est fondée sur l'analyse du milieu d'une conception psychologique de l'individu :

Selon **MURRAY**, Cette dimension vise à élaborer une analyse dimensionnelle du milieu qui soit isomorphe à l'analyse de l'individu. Il proposait de décrire l'individu par un ensemble de besoins, et le milieu comme un ensemble de pression représentant « ce que le milieu fait à l'individu », les bénéfices qu'il lui apporte et les dommages dont il le menace. Les dimensions de point de vue de l'individu vis-à-vis l'environnement qu'on retient sont :

- * L'adaptation
- * La satisfaction des besoins
- * La charge mentale
- * Les agressions
- * Les conditions matérielles et mentales

5.3 Une troisième fondée sur l'analyse des attitudes et valeurs :

L'insertion de l'individu dans l'organisation, et les multiples liens que les membres d'une entreprise entretiennent avec les collectivités extérieures cependant ces appartenances contribuent à la formation d'un autre aspect du climat qui est celui représentations, valeurs et attitudes. On cite les travaux de **Crozier** en 1965 décrivant le monde des employés au bureau, il utilise les variables telles que : l'ambiance affective, le formalisme des relations entre collègues, l'esprit syndicaliste, l'attachement à la fonction publique. Les dimensions présentées sont⁽¹⁾:

- * La perception des individus
- * L'accomplissement et l'adaptabilité
- * Esprit scientifique et réalisation de soi, réflexion
- * Prise de risque
- * Emotivité
- * Exhibitionnisme et humiliation

¹ GADBOIS Charles, l'analyse psychologique des organisations le climat et ses dimensions, l'année psychologique 1974, disponible sur : https://www.persee.fr/doc/psy_0003-5033_1974_num_74_1_28039.

Section 2 : l'échelle de mesure du climat social

L'importance accordée par les gestionnaires des ressources humaines à l'étude du climat social au sein des entreprises a mené au développement de plusieurs critères qui permettent de le situer.

1. Les indicateurs de mesures du climat social :

Mesurer le climat social, c'est évaluer la vie sociale en entreprise. Il existe deux types d'indicateurs de climat social quantitatifs et qualitatifs :

1.1. Les indicateurs quantitatifs :

La quantification des dysfonctionnements sociaux est liée à la qualité et les défauts du système de mesure de climat social.

1.1.1 L'absentéisme :

a) Définition de l'absentéisme :

L'absentéisme témoigne la bonne qualité de gestion sociale ou encore des performances de l'entreprise, il est considéré comme une perturbation au plan de la production et de l'organisation du travail qui témoigne aussi le comportement socioculturel et limité du travail et baisse de l'implication.

L'absentéisme, selon le Petit Robert « le manque d'assiduité à un travail exigeant la présence en un lieu : comportement de celui qui est souvent absent ». L'absentéisme est le fait d'être absent de manière habituelle ou systématique du lieu de travail, ou de tout lieu où la présence est obligatoire, et il déterminé par les absences répétitif et sans justificatifs, et par la durée des absences sur une période donnée. Plus récemment, MARTOCCHIO et JIMENO le définissent ainsi : « an individual's lack of physical presence at a given location and time when there is a social expectation for him or her to be there » : « L'absentéisme est la non présence physique d'un individu à un endroit et à un moment donné alors on attend de lui qu'il soit là » ⁽¹⁾. Il faut soulignée la différence, que les absences au travail ne signifie pas le phénomène **absentéisme**.

b) La différence entre l'absence et l'absentéisme :

¹ANTOINE Charlotte, Mémoire fin d'étude intitulé « L'absentéisme dans les entreprises publiques - Le cas des collectivités territoriales » université de REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE, 2010 disponible sur : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00539107/document>

b-1) L'absence :

Correspond à un phénomène individuel, le fait de ne pas être dans un lieu où on devrait être pour des raisons suivantes ⁽¹⁾ :

- * Absences pour maladie
- * Absence volontaire et involontaire
- * Absences autorisés
- * Absence conventionnelles (congés légaux, délégation)
- * Congé maternité (pré et post-natal inclus)
- * Arrêt pour un accident de trajet
- * Congés formation
- * Us et coutumes

La notion d'absence n'est pas nécessairement négative : une absence peut être autorisée ou motivée (journée de formation, congés, etc.).

b-2) L'absentéisme :

Correspond à un phénomène collectif, le fait que plusieurs salariés s'absentent régulièrement à leurs postes de travail, Il exprime un jugement de valeur, un avis moral, c'est l'idée de se soustraire à un devoir, d'abandonner sa tâche, il est considéré comme une absence non autorisée, qui engendre des pertes en terme de temps et en terme d'argent pour l'entreprise.

c) Les facteurs de l'absentéisme :

L'absentéisme s'explique par des facteurs individuels et collectifs, la connaissance de ces facteurs permet d'apprécier les risques objectivement dans l'entreprise et de juger en conséquence les résultats obtenus ⁽²⁾.

c-1) les facteurs individuels :

Qui y prédisposent l'individu, ses réactions, parmi c'est facteurs, l'âge, l'ancienneté, le sexe ; la situation familiale, niveau de formation, la satisfaction au travail, la santé individuelle

¹MARTORY B. CROZET D, Gestion des ressources humaines Pilotage de performances, 8^{ème} édition, DUNOD, Paris 2013, P200.

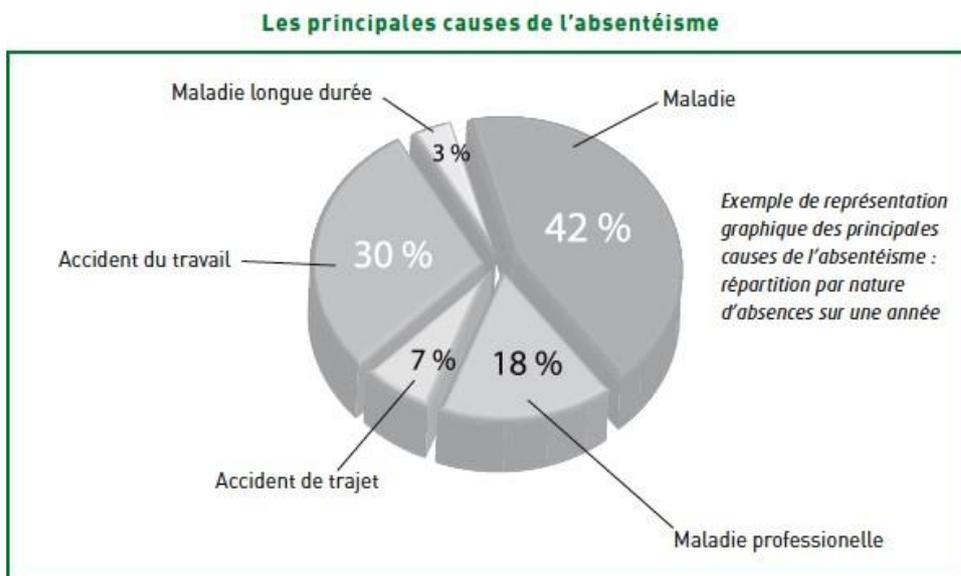
²DEPARDIEU Daniel LOLLIVIERStéfan, « Les facteurs de l'absentéisme » In: Economie et statistique, n°176, Avril 1985. Bilan de l'emploi 1984 / Les facteurs de l'absentéisme / Modes de garde et scolarisation des jeunes enfants. pp. 15-26, disponible sur : <https://doi.org/10.3406/estat.1985.4964>.

c-2) les facteurs collectifs :

Comme la pénibilité des conditions de travail, la taille du service ou de groupe, le secteur d'activité, les relations avec la hiérarchie, le climat social ...Les causes qui poussent un salarié à s'absenter sont multiples. Elles sont généralement liées à l'environnement du travail de salarié, la nature de la tâche, l'environnement professionnel, la rémunération, le déséquilibre de l'emploi, le temps de travail...

Toutes ces facteurs et causes qui poussent le salarié à s'absenter, ont des impacts conséquent sur l'organisation tant sur le côté financier que sur le côté organisationnel et culturel.

Figure 1 : représentante les principales causes de l'absentéisme, par nature d'absence sur une année.



Source : <http://www.prevention-absenteisme.fr/absenteisme-taux-nest-pas-tout>

d) La mesure de l'absentéisme :

Le taux d'absentéisme est le quotient du nombre d'heures d'absence par rapport au nombre d'heures théoriques de travail (qui auraient été travaillées sans absence).

L'indicateur d'absentéisme généralement retenu sous la formule suivante :

$$\text{taux d'absentéisme} = \frac{\text{heures d'absence pendant une période P}}{\text{heures théoriques de travail pendant la même période P}} * 100$$

Le taux d'absentéisme doit ensuite être décrypté et décomposé par type d'absence. Dans le cadre du **bilan social**, il est obligé de préciser les données suivantes :

- * Le nombre de journées théoriques travaillées
- * Le nombre de journées d'absence (hors conflits sociaux)
- * Le nombre de journées d'absence pour maladie
- * La répartition des absences pour maladie selon leur durée
- * Le nombre de journées d'absence pour accidents du travail et de trajet ou maladies professionnelles
- * Le nombre de journées d'absence pour maternité
- * Le nombre de journées d'absence pour congés autorisés (événements familiaux, congés spéciaux pour les femmes...)
- * Le nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes.

Il est d'usage d'exclure les absences qui peuvent être programmées comme les congés syndicaux ou pour formation, les congés payés, les congés maternité et paternité.

En revanche, on intégrera dans la formule les absences sur lesquelles l'entreprise peut agir :

- * les accidents de travail, de trajet et les maladies professionnelles
- * les absences injustifiées ou mal motivées et non autorisés
- * les congés enfants malades ou autres événements familiaux.

Il est également possible de prendre en compte les absences pour maladie ordinaires. Les grèves sont en revanche exclues du calcul.

e) Les conséquences de l'absentéisme :

Pour l'entreprise et les salariés, les conséquences de l'absentéisme sont nombreuses :

- * Baisse de la productivité : Baisse de la rentabilité
- * Augmentation de la charge de travail : Mauvais retour client, Sollicitation d'autres salariés pour combler les absences, Désorganisation, Retard, Nécessité de répartir autrement la charge de travail.
- * Détérioration du climat social : Stress, Effort et travail supplémentaires à fournir, Sentiment de faire le travail des autres, Problèmes de qualité.
- * Coût élevé : Perturbation du fonctionnement de l'entreprise.

f) L'évaluation des Coûts de l'absentéisme :

Il est nécessaire pour les entreprises de connaître le surcoût de la masse salariale que cause l'absentéisme au cours d'une année, sachant que toute absence entraîne ⁽¹⁾:

f-1) Des Coûts de régulation: dites des coûts directs

Ils comprennent les coûts salariaux (délai de carence, maintien du salaire durant l'absence, des primes versés aux salariés qui absorbent la surcharge de travail, les indemnités journalières versés par la Sécurité Social, et varient selon la durée des arrêts et de la politique de maintien du salaire dans l'entreprise.

f-2) Des couts de perturbation : Dites des couts indirects

Ils comprennent les coûts :

- * De remplacement (heures supplémentaires, formation du remplaçant, remplacement des absents...)
- * De gestion : administrative de gestion des arrêts au travail, et de gestion des salariés supplémentaires (contrat de travail, paye, attestation de travail...).
- * D'image : insatisfactions clients, perte des clients, retards dues aux allongements des délais de production et la perte de la qualité des services.
- * Sociaux : impact sur l'ambiance de travail qui dégrade, stress et burn out, risque accru d'accidents, augmentation de la charge de travail.
- * De protection sociale : Couverture complémentaire prévoyance.
- * Des dysfonctionnements organisationnels : interruption de l'activité, baisse de la qualité et de la quantité de production et une perte lié aux incidemment.

1.1. 2 La rotation (Turn-over) :

Rotation, roulement sont des synonyme de mouvement.

a) Définition de turn-over :

Turnover est un terme qui désigne la rotation, roulement, mouvement du personnel dans une structure. Cela prend en compte, le nombre de départs vers l'extérieur, ainsi une rotation interne des

¹ MARTORY B. CROZET D, Gestion des ressources humaines Pilotage de performances, 8^{ème} édition, DUNOD, Paris 2013, P200.

collaborateurs d'un post à un autre. Le turn-over global étant donc la somme de ces deux phénomènes⁽¹⁾.

Pour GALAMBAUD, le turnover est « la rupture du lien contractuel salarié-employeur », pour SEKIOU-BLONDIN, c'est « tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année».

Enfin, pour PRICE, « turnover is the degree of individual movement across the membership boundary of a social system »⁽²⁾. Traduit en Français qui signifie: « que le turn-over est le degré du mouvement individuel d'un salarié à travers lequel il limite son appartenance à un système social ».

Selon les définitions précédentes, on retient deux types le turn-over, le turn-over externe de plusieurs causes de départ résumés comme suit : les ruptures conventionnelles, périodes d'essai non renouvelées, départs à la retraite, les démissions, inaptitudes au travail, licenciements. Et un turn-over interne les mutations et mobilités vertical et géographique.

b) Les différents classements de départ :

La cessation du contrat de travail peut résulter soit de la décision unilatérale de l'employeur (licenciement) ou du salarié (démission), soit d'un commun accord entre l'employeur et le salarié.

Le code de travail Algérien cite dans l'article 66 de la loi 90-11 que La relation de travail cesse par l'effet de⁽³⁾.

- la nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail.
- l'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée.
- la démission.
- le licenciement.
- l'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation.
- licenciement pour compression d'effectifs.
- la cessation d'activité légale de l'organisme employeur.
- la retraite.
- le décès.

¹ MARTORY B. et CROZET D, Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances, 8^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, P207.

²Eliane DESPONDS, Mémoire de fin d'étude, intitulé : « LE TURNOVER : EXEMPLE DES INFIRMIERES DIPLÔMEES AU CHUV », UNIVERSITE DE LAUSANNE, 2011 disponible sur : https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_CA68F101B25D.P001/REF.pdf .

³Code de travail, la Loi n° 90-11 du 21/04/1990

Les départs peuvent faire l'objet de différents classements selon leur cause principale :

b-1) départs du fait de l'entreprise : sont tous les départs liés aux licenciements et les sanctions des salariés de l'entreprise, c'est-à-dire mettre fin à la relation au travail pour des causes multiples, on cite :

- * Licenciement économique pour réduire les effectifs, le sureffectif pour des motifs économiques liés à la baisse de production, ou la cessation de l'activité saisonnière, ou suppression de quelques activités ...
- * Licenciement personnel pour l'insuffisance professionnelle et manque d'aptitude des salariés
- * Sanctions pour des fautes commises par les salariés

b-2) départs du fait du salarié : Sont les départs liés principalement aux démissions des collaborateurs pour des raisons quelconques :

- le manque d'évolution, et une mauvaise gestion de carrière.
- le manque d'objectif stratégique clair.
- le manque d'implication et de communication de la direction.
- la surcharge de travail.
- la mésentente avec ses collègues.
- les déménagements

b-3) départs du fait du salarié et de l'entreprise : sont les départs liés aux ruptures

Conventionnelles, fin de la durée de travail du CCD, les départs négociés, retraite.

b-4) départs pour raisons inconnues et imprévus : Les raisons inconnues non cités

Précédemment et les imprévus comme les décès.

c) La mesure du turn-over:

Le taux de turn-over est un des indicateurs importants en entreprise Il doit être suivi attentivement par les services des ressources humaines (RH) et ses résultats reflètent de la santé sociale d'une organisation mais aussi les coûts des départs et des arrivées de ces effectifs.

Le taux de rotation global est le principal indicateur du turn-over, il peut être déterminé en interne ou pour le turn-over externe. Pour pouvoir effectuer le calcul de ce pourcentage il est indispensable de recueillir certaines données au préalable :

- le nombre de départs (licenciement, démission, fin de contrat, retraite etc.) au cours de l'année N,
- le nombre de recrutement au cours de cette même année N
- l'effectif de l'entreprise ou du groupe au 1er janvier de cette année N

Une fois ces données rassemblées, il suffit de réaliser l'opération suivante :

$$\text{taux turnover} = \frac{\text{nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{nombre moyen de collaborateurs durant l'année N}} \times 100$$

Ou dans certain cas, Il se calcule :

taux de turnover

$$= \frac{(\text{nombre de départ au cours l'année N} + \text{le nombre d'arriver au cours de l'année N}) / 2}{\text{l'effectif présent en début de l'année N}}$$

Il n'existe pas un taux idéal, Un **taux de 100%** signifie que l'intégralité des postes d'une entreprise a été renouvelée. En constate généralement que lorsque les résultats du turn-over soit ¹:

- un taux nul (0 %) est synonyme d'un manque de dynamisme de l'entreprise
- un taux faible (inférieur à 5 %) témoigne d'un bon climat social dans la société
- un taux élevé (supérieur à 15 %) traduit une mauvaise atmosphère de travail

On trouve un mode de calcul du taux de turn-over simplifié :

Taux de turn-over = Nombre de départs durant l'année / Effectif moyen

Ce mode de calcul part du principe que l'effectif global est stable et que chaque départ est remplacé poste pour poste ⁽²⁾.

d) Le coût de turn-over :

Suite aux départs des collaborateurs, l'entreprise peut prendre plusieurs décisions, le choix engendrera des coûts qui reviennent très couteux à l'entreprise, entre la moitié et le triple de salaire annuel de l'employé en fonction de sa valeur ajoutée pour l'entreprise.

En résumant les coûts selon les décisions de l'entreprise ⁽¹⁾, dans le tableau suivant :

¹<https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/#:~:text=Il%20se%20calcule%20en%20faisant,calcul%C3%A9%20sur%20une%20base%20annuelle.&text=Pour%20obtenir%20un%20pourcentage%2C%20il,multiplier%20cet%20indicateur%20par%20100.>

² MARTORY B. CROZET D, Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances, 8^{ème} édition, DUNOD, Paris 2013, P 209

Tableau 01 : Représentatif les coûts de remplacement d'un salarié.

La décision de l'entreprise est :	Les coûts liés au choix
<p>* De ne pas remplacer la personne</p>	<p>Les indemnités de licenciement qui augmentent selon l'ancienneté et le salaire de l'employé.</p> <p>Si c'était un mouvement interne liés aux déplacements géographiques des collaborateurs : les frais de déménagement.</p> <p>Une productivité réduite causée par le départ d'une personne possédant de l'expérience dans son ancien poste.</p> <p>Une mauvaise ambiance de travail – causée par le départ d'une de plusieurs personnes de l'équipe.</p>
<p>* De remplacer la personne</p>	<p>Les coûts de recrutement : coûts directs d'annonces, frais de déplacement, honoraires des cabinets, et les coûts indirects liés aux fonctionnements des services du recrutement, les coûts et les dépenses d'intégration de la nouvelle recrue, le temps perdu par l'entourage.</p> <p>Les coûts d'apprentissage</p> <p>Les coûts de familiarisation avec la tâche liés au manque d'adaptation et beaucoup de temps pour atteindre le niveau d'efficacité maximum.</p> <p>Les coûts de formation de nouvel recrue.</p>

Source : Elaboré par nous-mêmes, pour expliquer les coûts liés à chaque décision.

¹Ibid, p 211.

e) Limiter le turn-over :

Des études ont montré que le salaire n'est pas l'élément le plus important pour un salarié, pour le fidéliser et pour attirer les futurs employés. En effet, plusieurs facteurs qui remédier le turn-over et qui sont plus important pour une entreprise qui se soucie de ses employés, on cite :

*Le bon relationnel : les relations personnel et interpersonnel entre le salarié et le responsable, améliorer la qualité de ses relations au quotidien pour être efficace et juste, être sincère et être à l'écoute de l'autre, attentif et créatif ce qui fait le bien-être de l'employé.

*Equilibre travail/vie privé.

*Flexibilité : permet de fidéliser salariés tout en laissant l'employé choisir sa manière de travailler.

*Reconnaissance et célébration les succès avec les employés ⁽¹⁾.

1.1.3. Les accidents au travail :**a) définition des accidents du travail:**

Incluant les accidents de service, et les accidents sur le trajet domicile-travail et vis ver ça. Ils sont définis **par les articles 6, 7, 8, 10 et 12 de la loi 83-13 du 02 juillet 1983, relative aux assurances sociales.** « Est considéré comme accident du travail, tout accident ayant entraîné une lésion corporelle imputable à une cause soudaine, extérieure et survenue dans le cadre de la relation de travail » Art.6

Un accident du travail est tout action non souhaité, survenu au lieu et/ ou pendant le temps du travail, suite d'une ou plusieurs causes qui entraînent des dommages vis-à-vis l'employé (des blessures) et l'entreprise (dégâts matériel).

Un accident est qualifié du travail selon 3 critères :

- * une lésion corporelle, une lésion psychique en cas de souffrance moral et harcèlement moral liés au travail.
- * Un évènement soudain et non prévus comme une chute
- * La survenance de l'accident dans l'enceinte de lieu de travail, le poste de travail

«Il Est également considéré comme accident du travail, l'accident survenu au cours : d'une mission à caractère exceptionnel ou permanent, accomplie hors de l'établissement conformément aux

¹<https://www.expertaly.com/blog/turnover-couts-causes-preparez-votre-contre-attaque/#:~:text=Les%20co%C3%BBts%20li%C3%A9s%20au%20turnover,valeur%20ajout%C3%A9e%20pour%20l'enreprise.>

instructions de l'employeur ; de l'exercice ou à l'occasion de l'exercice d'un mandat politique électoral ou bien au titre d'une organisation de masse ; de cours d'études suivis régulièrement en dehors des heures de travail » Art.7

Pas tout accident survenant en d'hors de lieu de travail doc il n'est pas considéré comme un accident de travail. L'accident doit être intervenu alors que le salarié était sous l'autorité de l'employeur, c'est-à-dire qu'il était en train d'exercer les fonctions pour lesquelles il a été employé.

Le législateur a été amené à élargir la définition de l'accident du travail et c'est ainsi que, toute lésion ou décès se produisant, soit au lieu ou au temps du travail, soit en un temps voisin du travail doit être considérée, sauf preuve contraire, comme résultant du travail (**art 9 de la loi 86/13 du 02 juillet 1983 relative aux accidents du travail et maladies professionnelles**).⁽¹⁾

Un accident de trajet jugé accident de travail est tout accident survenant pendant les déplacements (aller-retour) entre :

-Le lieu de travail et le lieu de résidence de l'individu.

-Le lieu de travail et la cantine ou bien les pauses repas.

Le lieu de travail est tous les endroits où s'exercent l'autorité de l'employeur, tel que le parking de l'entreprise, les voies d'accès privé appartenant à l'entreprise ou encore, la cantine de l'entreprise.

Le temps ou la durée de trajet est apprécié en fonction :

- Des horaires du salarié ou d'ouverture de l'entreprise.
- De la longueur du trajet.
- De difficultés rencontrées sur le trajet.
- Du moyen de transport utilisé.

Un accident de mission il s'agit d'un accident survenant lors de l'accomplissement d'une mission pour le compte de son employeur.

Selon l'**article 13 de la loi 83-13 du 2 juillet 1983 relative aux accidents du travail et maladies professionnelles**, Le dossier d'accident du travail doit être adressé dans les heures qui suivent la date à laquelle il a pris connaissance de l'accident.

- 24h » Par la victime ou ses ayant droits à l'employeur
- 48h » Par l'employeur à l'agence de Wilaya à la CNAS

¹ La loi 83-13 du 02 juillet 1983, chapitre III relative aux assurances sociales

- 4ans » En cas de carence de l'employeur, par la victime ou ses ayant droits, par l'organisation syndicale et par l'inspection du travail, à compter du jour de l'accident pour faire la déclaration de l'accident à l'organisme de sécurité sociale. ⁽¹⁾

b) Mesurer le taux d'accident de travail :

Les indicateurs statistiques les plus utilisés pour décrire la situation d'une organisation en matière de lésions professionnelles sont : le taux de fréquence (ou la fréquence relative), L'indice de fréquence, le taux de gravité et l'indice de gravité, tout en tenant compte des données suivantes :

*Les arrêts de travail : Les accidents de travail ayant entraîné une interruption de travail d'un jour complet en sus du jour au cours duquel l'accident est survenu et ayant donné lieu à une réparation sous forme d'un premier paiement d'indemnité journalière. La suspension du contrat de travail est prise en compte pour le calcul de tous les avantages liés à l'ancienneté dans l'entreprise, comme les primes ou l'avancement.

*La gravité de l'accident : C'est tout accident ayant entraîné, soit l'attribution d'une rente d'incapacité permanente, soit le décès. En raison de sa gravité, il requiert une enquête spécifique approfondie en vue de prendre les mesures de prévention qui doivent permettre d'éviter qu'il ne se reproduise.

*Les décès⁽²⁾.

- ✓ Le premier indicateur c'est : **taux de fréquence (fréquence relative)**

Il mesure le degré d'exposition des salariés aux risques, en neutralisant l'effet de l'évolution de la durée du travail et du nombre de salariés.

Il nous présente le nombre d'accidents qui se sont produits sur une période de temps donnée exprimé ayant entraîné la mort ou une incapacité totale d'un jour au moins (hors jour de l'accident) par 1 000000 d'heures travaillées afin d'obtenir des chiffres exploitables.

$$\text{taux de fréquence} = \frac{\text{Nombre d'accident avec arrêt}}{\text{Nombre d'heure travaillés}} \times 1\,000\,000$$

*le nombre d'heure travaillé est calculé au moyen du nombre de jours de travail sur base annuelle. Il est obtenu en multipliant :

¹La Loi 83-13 du 02 juillet 1983, chapitre III relative aux assurances sociales.

²MARTORY B. CROZET D, Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances, 8^{ème} édition, DUNOD, Paris 2013, P219

Effectif équivalent temps plein de l'entreprise X nombre d'heures de travail effectuées chaque année par une personne à temps plein.

Il suffit ensuite de multiplier ce nombre par l'**effectif équivalent temps plein** de l'entreprise pour obtenir le nombre d'heures travaillées qui apparaît au dénominateur du taux de fréquence, et du taux de gravité.

- ✓ Deuxième indicateur c'est : **l'Indice de fréquence** :

Il nous rapport le nombre d'accidents pour 1 000 salariés. L'indice de fréquence est égal au nombre d'accidents avec arrêt supérieur à 24 H, divisé par le nombre de salariés, multiplié par 1 000⁽¹⁾.

$$\text{indice de fréquence} = \frac{\text{nombre d'accidents avec arrêt} \times 1000}{\text{nombre de salariés}}$$

- ✓ Le troisième indicateur c'est : **le taux de gravité** :

visé principalement à exprimer la gravité des accidents en fonction de la durée de l'arrêt de travail.

Le taux de gravité représente le nombre de journées indemnisées pour 1 000 heures travaillées, c'est à dire le nombre de journées perdues par incapacité temporaire pour 1 000 heures travaillées. ⁽²⁾

$$\text{taux de gravité} = \frac{\text{le nombre de jours indemnisés} \times 1000}{\text{le nombre de jours travaillés}}$$

- ✓ Quatrième indicateur c'est : **L'indice de gravité**

Il exprime la gravité des accidents ayant donné lieu à l'attribution d'une incapacité permanente et nous informe sur le nombre moyen de jours perdus par accident pour une période de temps donnée.

Il se calcule de la manière suivante ⁽³⁾:

$$\text{indice de gravité} = \frac{\text{le nombre de jours perdu}}{\text{le nombre d'accident}} \times 100$$

¹<https://www.atusante.com/accidents-travail/impact-financier-at/accident-travail-taux-frequence/>

²<https://www.atusante.com/accidents-travail/accident-travail-taux-gravite/>

³<https://www.apsam.com/sites/default/files/docs/publications/ft57.pdf>

c) **Les coûts des accidents de travail :****c-1) Les coûts directs de l'accident appelés aussi des coûts assurés :**

Les coûts directs sont des coûts qui peuvent être attribués directement à un accident du travail déterminé, comme le salaire de la victime, les frais matériels, frais médicaux d'hospitalisation et des indemnités payées à la victime (la compensation salariale) du travailleur accidenté lors de sa période d'inactivité, suite au traumatisme que représente l'accident grave qui sont des coûts pris en charge par l'assurance externe ou la sécurité sociale indemnise une partie des coûts de l'accident.

c-2) Les coûts indirects de l'accident :

Les coûts indirects sont des coûts qui résultent de l'accident du travail mais qui ne sont pas directement mis en relation avec l'accident, comme le temps perdu, l'atteinte à l'image de l'entreprise, la perte de productivité. Pour les employeurs, les coûts indirects sont souvent perçus comme étant les frais administratifs, les rentes dans les cas d'invalidités permanentes et les fonds spéciaux et qui ne peuvent pas être assurés. Coûts non assurés s'agit des coûts qui doivent être supportés par l'entreprise elle-même ⁽¹⁾.

Tableau 02 : Coûts directs et coûts indirects (Van Hemelrijck, 1991)

Coûts directs Employeur + assureur	Coûts indirects Employeur
Indemnisation salariale quotidienne	Perte de temps pour les collègues de la victime
Frais médicaux	Mise à l'arrêt des machines
Coût du remplacement	Coûts liés au remplacement ou aux heures supplémentaires
Réserve de capital pour invalidité et décès	Perte de production, Amendes ,Frais administratif

Source : Les statistiques et indicateurs d'accidents du travail et de maladies professionnelles (AT/MP) Van Hemelrijck, 1991

¹Les statistiques et indicateurs d'accidents du travail et de maladies professionnelles (AT/MP) <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/content.aspx?idSGML=8a0b5f11-b0dc-4a02-90eb-d433c9b2be71&codeCategory=PME&codeSpace=GLP&op=1&chapitre=C5&pageNumber=3§ion=P03C5F150>

d) Limiter les accidents du travail :

Afin de limiter les risques d'accident de travail, et en réduire les conséquences, il existe plusieurs types de mesures de prévention : la prévention primaire, la prévention secondaire, la prévention tertiaire ou encore la prévention collective et individuelle.

- * La prévention primaire : vise à éviter l'apparition du risque ou à supprimer ses risques, les dispositifs mis en place ont pour but d'agir sur les conditions de travail et leur organisation.
- * La prévention secondaire : elle sert à éviter le danger, des solutions proposées comme la formation aux gestes de premier secours, ou l'individu s'adapte aux conditions du travail à effectuer.
- * La prévention tertiaire : elle vise à limiter les dommages et les complications.
- * La prévention collective : elle a pour objectif de supprimer ou de réduire les situations à risques sur les lieux de travail et s'attarder sur la protection de l'ensemble des salariés d'une entreprise. C'est à l'entreprise de mettre en disposition de l'ensemble des salariés des conditions de sécurité telle que les équipements de protection.
- * Prévention individuelle : elle a pour objectif de supprimer ou réduire les risques sur les lieux de travail et s'attarder à la protection individuelle, c'est à chaque salarié de respecter les consignes établies et de mettre des tenues appropriés.

1.1.2 Les conflits (taux de conflictualité) :**a) Définition du conflit :**

Julien Freund, Sociologie du conflit, 1983 : le conflit est associé à « Un affrontement, ou un heurt intentionnel, entre deux individus ou deux groupes (ou plusieurs) qui manifestent à l'égard des uns et des autres une intention hostile, en général à propos d'un droit et qui, pour maintenir, affirmer ou rétablir ce droit, essaient de briser la résistance de l'autre ».⁽¹⁾

A partir d'un facteur déclencheur qu'il n'est pas toujours simple d'identifier, des tensions s'installent, rencontre de sentiment, émotion ou d'intérêt qui sont tout fois en désaccord entre deux personnes ou plus provoquant un stress plus ou moins marqué. Elles peuvent évoluer en conflit, que divers comportements caractérisent. Il peut être exprimé en colère, la frustration, la peur, la tristesse, la rancune, le dégoût. Parfois, il peut être fait d'agressivité et de violence.

¹<https://fichesmanip.wordpress.com/2017/03/15/ue-4-2-conflits-agressivite-violence/#:~:text=Julien%20Freund%2C%20Sociologie%20du%20conflit,affirmer%20ou%20r%C3%A9tablir%20ce%20droit>

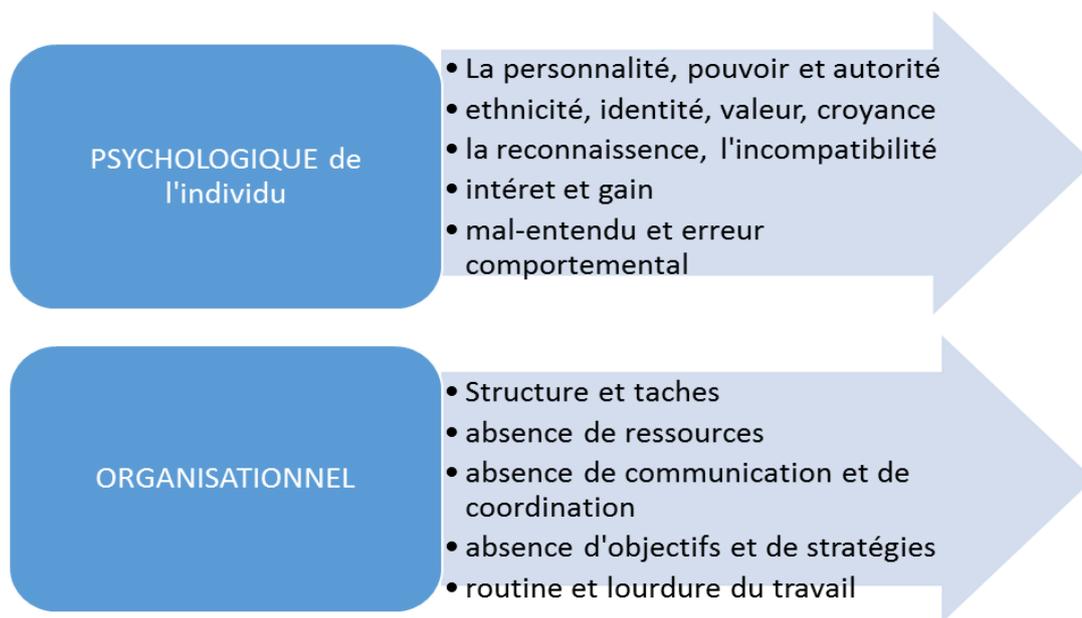
Pour A. Touraine, le conflit peut être défini par « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport ». ⁽¹⁾

En effet, conflit, tension, violence sont des termes qui vont ensemble, parce qu'un conflit crée une tension entre les individus ou les groupes, et la violence peut être alors le résultat du conflit comme éclatement, débordement excessif d'agressivité vis-à-vis autrui ou un objet.

b) Origine des conflits :

Principalement, il existe deux origines :

Figure 02 : Représentative des origines du conflit en entreprise .



Source : Elaboré par nous-mêmes, pour résumer les origines du conflit.

f) La mesure du taux de conflictualité :

Le taux de propension à la grève :

$$\text{taux de propension} = \frac{\text{nombre de jours ou heures perdues en grève}}{\text{nombre des salariés du établissement touché par le conflit}}$$

Il est intéressant de dégager deux ratios, dont le produit donne la propension à la grève :

Le taux de concentration conflictuelle :

¹MARTORY B. CROZET D, Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances, 8^{ème} édition, DUNOD, Paris 2013, P215.

$$\text{taux de concentration conflictuelle} = \frac{\text{nombre de gréviste}}{\text{effectif à la période du conflit}}$$

Intensité conflictuelle :

$$\text{intensité conflictuelle} = \frac{\text{nombre de journées ou heures perdues}}{\text{nombre de gréviste}}$$

Donc, *taux de propension* = *taux de concentration* × *intensité conflictuelle* ⁽¹⁾.

1.2. Les indicateurs perceptibles :

L'individu voit le monde de sa fenêtre et sa perception interfère dans l'action d'entreprise. Il perçoit une situation ou plus généralement un objet compte tenu des caractéristiques de cet objet et de ses propres caractéristiques, qu'il s'agisse de ses capacités physiques ou de ses attitudes vis-à-vis de cet objet. Il va se forger une attitude vis-à-vis de la situation, en fonction de sa personnalité et de la façon dont il perçoit cette situation². Les caractéristiques de la personne qui perçoit sont : Besoins, Motivation, Valeurs, Attitudes, Attentes, Traits de personnalité, la situation de climat social bon/mauvais. Les caractéristiques de la situation globale Contexte physique, social, organisationnel, économique, culturel.

Les indicateurs perceptibles sont des indicateurs déduits suite aux observations des individus au travail selon la situation de l'entreprise, on cite :

- Manque d'engagement.
- Manque de motivation.
- Manque d'initiative.
- Une ambiance lourde ou qui se dégrade.
- Des comportements délicats.
- Les non-dits.

2. Les outils de mesure de climat social :

2.1 Bilan social :

2.1.1 Définition du bilan social :

¹MARTORY B. CROZET D, Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances, 8^{ème} édition, DUNOD, Paris 2013

²Comportements humains & Management, 4^{ème} édition, PEARSON, France, 2003, P10 disponible sur :https://www.researchgate.net/profile/Christine_ROLAND-Levy/publication/259519976_7677-ComportementHumain-1res/links/00b7d52c5a2a22dc23000000/7677-ComportementHumain-1res.pdf

Le bilan social est un document obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés établies chaque 3ans, depuis 1977.

Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, qui représente un état des lieux de la situation du personnel dans une entreprise. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques et donnés chiffrés sur son l'effectif et leur conditions de travail. Il permet de suivre son évolution, de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

2.1.2 Le contenu du bilan social :

Il comporte les informations sur :

- * **L'emploi** : l'effectif, mouvements des effectifs, recrutement, départs, promotion, handicapés, chômage, absentéisme.
- * **Les rémunérations et les charges accessoires** : le montant des rémunérations, la hiérarchie des rémunérations, mode de calcul des rémunérations, charges accessoires (avantages sociaux et indemnités), charge salarial global (frais de personnel).
- * **Les conditions de santé et de sécurité** : les accidents de travail et de trajet (taux d'accident du travail), répartition des accidents par élément matériel, maladies professionnel, comité d'hygiène et de sécurité **C.H.S**, les dépenses en matière de sécurité.
- * **Les autres conditions de travail** : Durée et aménagement du temps de travail, Organisation et contenu du travail, Conditions physiques de travail, Transformation de l'organisation du travail, Dépenses d'amélioration des conditions de travail, Médecine du travail, les travailleurs inaptes.
- * **Les relations professionnelles** : les représentants du personnel et délégués syndicaux, information et communication, différends concernant l'application du droit du travail
- * **Les formations** : formation professionnelle initiale, formation professionnelle continue, apprentissage, congés formation ⁽¹⁾.

2.1.3 Utilité du bilan social : Le bilan social est un outil de management qui permet:

- d'observer, d'étudier le personnel,
- de suivre les évolutions des effectifs

¹<https://www.legisocial.fr/vie-entreprise/affichages-obligatoires/comment-etablir-bilan-social-entreprise.html>

- de fixer des objectifs et de s'y tenir,
- de stimuler le dialogue avec les collaborateurs.
- **D'information :**
 - Outil de connaissance sociale de l'entreprise en temps T.
 - Vecteur d'information du personnel et des élus locaux sur la structure dans laquelle ils travaillent.
 - Le bilan social permet de procéder à des comparaisons opportunes avec d'autres entreprises sur la base d'indicateurs identiques.
- **de planification :**
 - Outil de management à travers les projections et les prévisions qu'il permet d'élaborer.
 - Outil d'aide à l'élaboration d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
 - Outil comparatif d'aide à la décision.

2.2. Tableau de bord social :

2.2.1 Définition du tableau de bord RH:

Tableau de bord RH est tout comme un tableau de bord d'une voiture ou d'un avion qui est composé de plusieurs indicateurs : indicateur de vitesse, de température, de carburant... La lecture d'ensemble de ces différents voyants permet à tout moment de vérifier si tout est correct et de prendre les décisions qui s'imposent. Le Tableau de bord permet de suivre les orientations stratégiques de faire le point, pour s'assurer que l'on est bien sûr la route fixée, de mesurer les écarts éventuels et prendre si besoin les décisions de correction de la trajectoire.

Le tableau de bord RH est un outil de pilotage et fournit de l'aide au responsable et le guide dans sa prise de décision, grâce aux informations qu'il est capable de produire en terme de statistiques d'effectifs, de rotation du personnel, d'absentéisme, mettant en évidence des écarts entre une situation réelle et une situation prévu du service RH. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables qui permet de visualiser une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles.

Un tableau de bord a une vision à l'avant, le présent et le futur, contrairement à un bilan social, que sa vision est entre les deux années précédentes et l'année actuelle en temps T. le tableau de bord diffère du bilan social dans le choix des données qui y figurent qui reviennent au libre choix de l'auditeur ou le responsable RH, tandis que le bilan social, les données sont bien déterminées par la législation.

2.2.2 Les objectifs de tableau de bord RH :

Un tableau de bord RH vise :

- * vise à ordonnancer tous les indicateurs mesurant les objectifs visés, les écarts, la performance mais aussi la participation du département RH aux résultats de l'entreprise.
- * réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte les objectifs fixés préalablement et permettre un Contrôle de Gestion social efficient.
- * permet aux RH d'avoir une image de leur entreprise à un instant donné, et d'analyser les défauts de la gestion des RH.

Les principaux indicateurs en GRH :

a) Indicateurs d'intégration :

- **Taux d'entrée** = $\frac{\text{nombre d'entrées}}{\text{nombre de salariés}}$
- **Taux de sortie** = $\frac{\text{nombre de sorties}}{\text{nombre de salariés}}$
- **Ratio de remplacement** = $\frac{\text{nombre d'arrivés}}{\text{nombre de départs}}$
- **Turn over** = $\frac{\text{nombre d'entrées} + \text{nombre de sorties}}{\text{l'effectif de l'entreprise}}$

b) Les indicateurs de mobilité :

- **Taux des départs** = $\frac{\text{nombre de départs sur l'année}}{\text{le nombre moyen de salariés}}$
- **Taux des départs volontaires** = $\frac{\text{nombre de démission, détachement mutations sur l'année}}{\text{nombre de départ globale}}$
- **Taux des prorogations de stage** = $\frac{\text{nombre de prorogation de stage}}{\text{total des mises en stage}}$

c) Les indicateurs liés à l'emploi:

- Taux d'ancienneté dans l'organisation :

$$\text{Taux d'ancienneté} = \frac{\text{nombre des salariés ayant moins de } x \text{ ans dans l'entreprise}}{\text{l'effectif moyen}}$$

Lorsque $x = 5$ ans un ratio normal doit être compris entre 0.1 et 0.2. En dessous de 0.1 il s'agit d'un manque de renouvellement du personnel. Au-delà de 0.2, c'est l'expérience collective qui risque de manquer.

d) Les indicateurs liés au risque maladie:

$$\bullet \text{ Taux d'absentéisme maladie} = \frac{\text{nombre de jours d'absence en jours ouvrés}}{\text{le nombre de jours travaillés} \times \text{nombre de salariés}}$$

Le nombre de jours travaillé = 360 jours – les week-ends et journées fériés.

$$\bullet \text{ Taux d'absentéisme maladie de courte durée} = \frac{\text{nombre d'arrêts maladie de moins de 4 jours}}{\text{le nombre d'arrêt maladie}}$$

e) Les indicateurs de la formation professionnelle :

• Taux de départ en formation par

$$\text{catégorie} = \frac{\text{nombre des salariés par catégories partisen formation en cours d'année}}{\text{l'effectif de la catégorie hiérarchique}}$$

$$\bullet \text{ Taux de participation à la formation} = \frac{\text{montant des dépenses consacrées à la formation}}{\text{la masse salariale}}$$

$$\bullet \text{ Taux de formation par métier} = \frac{\text{nombre de jours par formation}}{\text{nombre des salariés occupant ce métier}}$$

f) Les Indicateurs démographiques :

$$\bullet \text{ Âge moyen} = \frac{\text{sommes des âges}}{\text{l'effectif total}}$$

$$\bullet \text{ Ancienneté} = \frac{\text{sommes des anciennetés des salariés}}{\text{l'effectif total}}$$

Âges :

- Agents de plus de 55 ans / effectif total
- Agents de 45 ans et plus / effectif total
- Agents de 25 à 49 ans / effectif total
- Agents de moins de 35 ans / effectif total
- Agents de moins de 25 ans / effectif total

g) Les indicateurs liés aux rémunérations:

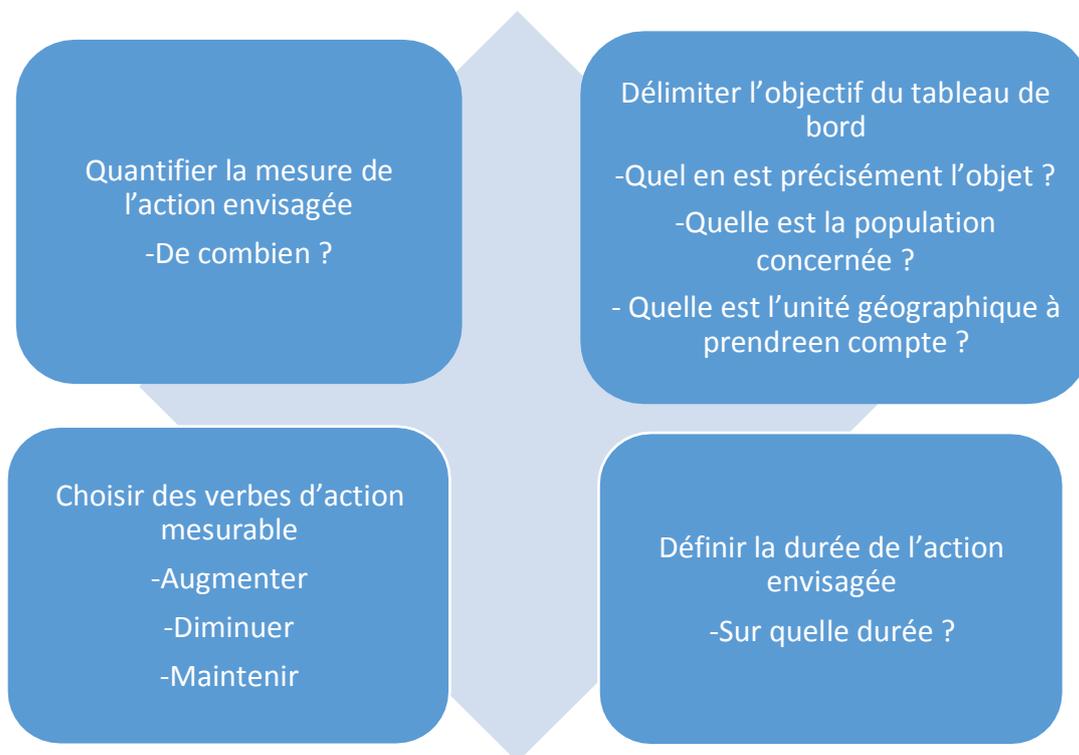
• Masse salariale = $\frac{\text{fraidepersonnel}}{\text{effectif}}$ et $\frac{\text{fraidepersonnel}}{\text{budgetdeonctionnement}}$

• La disparité des salaires entre différentes catégories = $\frac{\text{lessalairesdes 10\% lesplusélevés}}{\text{lessalairesdes 10\% lesplusbas}}$

Ces ensembles d'indicateurs sont alors recherchés dans de nombreux documents constituant l'historique de l'entreprise, ce qui demande du temps.

Les informations principales de rédaction des objectifs du tableau de bord¹ :

Figure 03: Représente la matrice d'aide à la rédaction des objectifs du tableau de bord.



2.3. Audit social :

2.3.1 Définition de l'audit social :

Selon Raymond VATIER, « l'audit social est un instrument de gestion, une démarche d'observation qui tend à estimer la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains ou

¹ FONTAINE-GAVINO K. ZAMBEAU A, Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines, disponible sur :https://www.cig929394.fr/sites/default/files/commun/bilan_social_et_tableaux_de_bord.pdf

sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité ».⁽¹⁾

Selon Pierre CANDAU , « l'audit social est une démarche objective 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, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques ».⁽²⁾

Un audit social est un processus de sécurité indépendant de l'entreprise. Il permet d'observer les pratiques RH, de détecter les dysfonctionnements, de rechercher, analyser et évaluer les performances des individus pour but de les améliorer.

2.3.2 Les objectifs d'audit social :

L'objectif de l'audit social consiste à garantir la qualité des informations traitées dans la fonction ressource humaine.

Il permet aussi la maîtrise des coûts sociaux et à vérifier l'application des choix stratégiques de l'entreprise.

Il permet de connaître les actions à entreprendre lorsque des problèmes surviennent au sein de l'entreprise que cela soit d'ordre juridique ou relationnel. Par exemple, l'audit RH contribue entre autres à réduire de manière significative le taux d'absentéisme de l'entreprise, à éviter le turnover, ou encore à éviter les litiges avec les salariés qui risquent de mener à des recours procéduriers.

3. Les sources de dysfonctionnement social :

Un dysfonctionnement social peut être défini comme une perturbation qui affecte le fonctionnement d'une organisation suite à une modification du comportement des salariés, suite à leurs perceptions vis-à-vis l'environnement du travail.

Les dysfonctionnements peuvent apparaître autour du travail, les conditions de travail, les différentes relations entre les acteurs. Egalement autour du leadership et les pratiques de gestion mis en œuvre, et le style de management et le degré de confiance de l'entreprise pour ses salariés,

¹ VOYNNET FOURBOUL Catherine, audit des ressources humaines, disponible sur : <http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/10auditsociale1.pdf>

² CANDAU P, Audit social : Méthodes et techniques pour un management efficace, Edition VUIBERT, PARIS, 1985, P51.

et une absence total de communication et d'information ,manque de reconnaissance et de soutien pour le travail accompli et de cohérence entre l'équipe de direction pour la prise de décision, et une absence de visibilité suffisante de la politique poursuivie et l'avenir de l'organisation. ...etc.

Tous ces dysfonctionnements, influencent sur la satisfaction, la motivation et l'engagement du salarié, et qui par conséquent, à un impact majeur sur l'efficacité et la performance de l'organisation. Il réagit d'une manière à perturber la stabilité du climat social.

4. Les bonnes pratiques pour un bon climat social :

Pour avoir un bon climat social, la valorisation du dialogue interne, le bien-être et la qualité de vie au travail conservent et attirent les meilleurs collaborateurs, et renforcent l'image de l'entreprise et assurent sa pérennité sociale et économique. Et de même, les entreprises favorisent et fidélisent les employés déjà existant. Avoir des conditions de travail agréables, l'ambiance de travail n'en sera sans doute que meilleure.

Conclusion :

Le climat social représente pour l'entreprise un indicateur de la santé organisationnel et de la santé psychologique pour les employés, puisque, plus climat social est sain et bon, plus la ressource humaine est performante et créatif. Si ce n'est pas le cas, il est indispensable de mesurer le climat social qui permet d'établir un diagnostic précis des éventuels problèmes sociaux et managériaux existants par anticipation, de pouvoir corriger ou prévenir tout dysfonctionnement qui pourrait freiner le bon déroulement des activités de l'entreprise.

Il est nécessaire pour améliorer le climat social, d'améliorer les conditions de travail en limitant les facteurs de stress au travail fait partie des risques psychosociaux responsables de la souffrance au travail. En conséquence, il faut prévenir les risques psychosociaux pour en partie améliorer le climat social. L'engagement des collaborateurs sera sans doute meilleur.

Conclusion
général

Conclusion générale

Durant la réalisation de ce travail, il était question de répondre à la problématique d'analyse préliminaire de l'impact des conditions de travail sur le climat social au sein des entreprises.

Pour doter d'un potentiel humain hautement qualifié et assurer son développement, le recours aux bonnes conditions de travail s'avère d'une extrême importance car il constitue un atout majeur d'attraction des ressources humaines et un outil efficace de développement et d'exploitation des compétences nécessaires aux succès étant donné que l'état des conditions de travail influent positivement ou négativement sur le fonctionnement, l'image de l'entreprise ainsi sur son climat social.

Néanmoins, nous constatons que le climat social n'est pas dépendant uniquement de l'état des conditions de travail. En fait, il est aussi dépendant du degré de maîtrise de la gestion par le gérant, d'une politique transparente, d'un bon relationnel et de la communication, et surtout de la considération des résultats. De cela, nous comprenons que le climat social varie selon le contexte et évolue avec l'évolution de l'environnement de l'entreprise, il diffère d'une entreprise à une autre et est influencé par certains facteurs tels la taille de l'entreprise, la perception des individus et leurs motivations, leurs satisfactions et leurs engagements pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'objectif de notre étude sur l'analyse des conditions de travail et le climat social était double : le premier consiste à analyser l'ensemble des conditions nécessaires réunies pour les employés de CANDIA TCHIN LAIT, particulièrement celles liées aux mesures d'hygiène et de sécurité afin de détecter les risques et proposer des mesures de préventions adéquates. Autrement dit, c'est d'assurer un lieu sain et sécuritaire pour tous. Le second est d'analyser sous l'angle direction des ressources humaines, les efforts consentis afin d'engendrer des conditions meilleurs de travail au sein de la dite entreprise.

Malgré notre incapacité de réunir les éléments de réponse à notre problématique et ainsi d'atteindre les objectifs tracés, nous ne pouvons ignorer le fait que s'intéresser au climat social de travail est un sujet pertinent notamment dans les conditions liées à la pandémie mondiale.

En fait, la théorie nous enseigne que le climat social n'est jamais stable dans sa sérénité car l'évolution de l'environnement des entreprises d'une part et les évolutions qui marquent

Conclusion générale

les attentes et les besoins des employés sont des facteurs d'une dynamique importante qui poussent les entreprises à chaque fois à tenter d'améliorer les conditions de travail et atteindre un certain degré de satisfaction .

Bibliographie

Ouvrages

- ❖ CANDAU P, Audit social : Méthodes et techniques pour un management efficace, Edition VUIBERT, PARIS, 1985.
- ❖ CLAUDE Lévy- Leboyer, « La motivation au travail, Modèles et stratégies », 3^{ème} édition, Edition d'organisation, PARIS, 2006
- ❖ COHEN Annick, « Toute la fonction Ressources Humaines », Edition DUNOD, Paris 2009.
- ❖ DARSES F., MONTMOLLIN M, « L'ergonomie ». Edition La Découverte Col, Repères, Paris, 2006.
- ❖ MARTORY B. CROZET D, Gestion des ressources humaines Pilotage de performances, 8^{ème} édition, DUNOD, Paris 2013.
- ❖ GADBOIS Charles, « L'analyse psychologique des organisations le climat et ses dimensions », l'année psychologique 1974.
- ❖ FREDERIQUE Alexandre-Bailly et ALL, « Comportements humains & Management », 4^{ème} édition, PEARSON, France, 2003.
- ❖ CITEAU Jean-Pierre, « Gestion des ressources humaines Principes généraux et cas pratiques », 4^{ème} édition, Edition Armand COLLIN, PARIS, 2002.
- ❖ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition, Edition VUIBERT, Paris, 2008.
- ❖ HARRBACH Olivier, MIGNONAC Karim et RICHEBE Nathalie, « Les Ressources humaines de A à Z », Edition DUNOD, PARIS, 2009.
- ❖ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition, Edition VUIBERT, PARIS, 2016.

Mémoires

- ❖ ANTOINE Charlotte, Mémoire fin d'étude intitulé « L'absentéisme dans les entreprises publiques - Le cas des collectivités territoriales » université de REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE, 2010.
- ❖ EL MAGUIRI Dikra et IBENRISSOUINafii, « Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés » Etude de cas d'une entreprise marocaine, 2014.
- ❖ ELHARMOUCHI Ouarda, Mémoire fin d'étude « Le climat social et la performance organisationnelle », Cas de la société RM Confection SARL, Casablanca Maroc, 2016

- ❖ Eliane DESPONDS, Mémoire de fin d'étude, intitulé : « LE TURNOVER : EXEMPLE DES INFIRMIERES DIPLÔMEES AU CHUV », UNIVERSITE DE LAUSANNE, 2011.
- ❖ IMAKHLOUFEN Juba et LALAOUI Lydia, mémoire fin d'étude « Le rôle du climat social dans l'implication des salariés : Etude de cas Entreprise algérienne Textile industrie et technique de Bejaia », juin 2017.
- ❖ MURENGEZ Jusue, mémoire « Analyse des conditions de travail du personnel médical en milieu rural », Université Libre de Kigali - Licence 2009.
- ❖ SALHI Doria, SIDANE Nabil, Mémoire fin d'étude « Conditions de travail en entreprise, Cas pratique : Danone Djurdjura Algérie », Bejaia. 2014.
- ❖ SIDI ALI Radia & TERRAHI Tinhinene, mémoire fin de cycle « L'impact du climat social sur la motivation des salariés, étude de cas : SARL ALL PLAST Z.I TAHARACHT, AKBOU BÉJAÏA », 2016.
- ❖ STEVENOT A. & GUERY L, « Participation financière et climat social : une analyse des perceptions comparées dirigeants/salariés. Relations industrielles / Industrial Relations », 2013.

Sites web :

- ❖ <https://www.legisocial.fr/vie-entreprise/affichages-obligatoires/comment-etablir-bilan-social-entreprise.html>
- ❖ <https://fichesmanip.wordpress.com>
- ❖ <https://www.apsam.com/sites/default/files/docs/publications/ft57.pdf>
- ❖ www.editions-tissot.fr/droit-travail/content
- ❖ [www.atousante.com/accidents-travail/impact-financier-at/accident-travail-taux-frequence.](http://www.atousante.com/accidents-travail/impact-financier-at/accident-travail-taux-frequence)
- ❖ [www.atousante.com/accidents-travail/accident-travail-taux-gravite.](http://www.atousante.com/accidents-travail/accident-travail-taux-gravite)
- ❖ [www.expertaly.com/blog/turnover-couts-causes-preparez-votre-contre-attaque.](http://www.expertaly.com/blog/turnover-couts-causes-preparez-votre-contre-attaque)
- ❖ [https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover.](https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover)
- ❖ [www.prevention-absenteisme.fr/absenteisme-taux-nest-pas-tout.](http://www.prevention-absenteisme.fr/absenteisme-taux-nest-pas-tout)
- ❖ [www.inrs.fr/demarche/cssct.html.](http://www.inrs.fr/demarche/cssct.html)

- ❖ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations>.
- ❖ www.consulting.ma@gmail.com / Formation et coaching en ligne.
- ❖ Mise en ligne sur Cairn.info le 10/10/ /Revue de gestion des ressources humaines, 2008.
- ❖ www.bioenergetique.com /définition-de-la-sante-oms.
- ❖ www.droit-travail-france.fr/entreprise comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).
- ❖ www.legifrance.gouv.fr/Décret n° 2015-968 du 31 juillet 2015 relatif aux missions et au fonctionnement de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, JORF n°0179 du 5 août 2015 page 13412, texte n° 22.
- ❖ www.humanité.fr/Les mauvaises conditions de travail- premier frein à la compétitivité, 2017.
- ❖ www.aps.dz/algerie/106143-covid-19-publication-du-decret-fixant-les-conditions-de-reprise-graduelle-de-certaines-activites-economiques-et-commerciale13juin2020.
- ❖ La loi 83-13 du 02 juillet 1983, chapitre III relative aux assurances sociales.
- ❖ la loi 83-13 du 2juillet 1983 relative aux accidents du travail et maladies professionnelles.

Citations :

- ❖ Didier Court/ www.Citation-Celebre.com.
- ❖ Aristote/ www.Citation-Celebre.com.
- ❖ Bette Davis/www.Citation-Celebre.com

Table de matière :

Table des matières

Remerciement	I
Dédicace	II
Liste des tableaux	III
Liste des abréviations	IV
Liste des figures	VI
Sommaire	VII
Introduction générale	01
Chapitre (01) : Aspects généraux sur les conditions de travail	05
Introduction.....	07
Section (01) : Généralité sur les conditions de travail	07
1. Historique des conditions De travail.....	08
2. Les théories relatives aux conditions de travail	09
2.1 La théorie de l'organisation scientifique de travail (OST)	09
2.2 La théorie de l'école des relations humaines.....	11
3. Définition des conditions de travail.....	13
4. Les directions des conditions de travail.....	13
4.1. L'ergonomie.....	13
4.2. L'organisation de travail.....	15
4.3 La santé et la sécurité au travail	17
5. Les champs des conditions de travail.....	18
Section 2 : L'amélioration des conditions de travail	19
1. Les organismes participant à l'amélioration des conditions de travail	20
1.1. Comité d'hygiène et de sécurité.....	21
1.2. Agence National d'Amélioration des Condition de Travail	21
1.3. Commission d'hygiène et de sécurité	22

1.4. Syndicat	22
2. Importance de l'amélioration des Conditions de travail	22
3. Les mauvaises conditions de travail et leur conséquence	22
4. Les conditions de travail et son amélioration en Algérie.....	23
Conclusion	25
Chapitre 2 : Climat Social	26
Introduction.....	27
Section 1 : Généralités sur le climat social	27
1. Les définitions de concepts.....	27
1.1. Climat de travail	27
1.2. Climat social	27
2. Les origines du climat social.....	29
3. Les approches du climat social	31
3.1. Approche structurelle	32
3.2. Subjectif/psychologique.....	32
3.3. Approche perspectif	33
4. Les facteurs influençant le climat social	34
5. Les dimensions du climat social.....	35
5.1 Les dimensions du climat des petits groupes.....	35
5.2 La dimension L'analyse du milieu d'une conception psychologique de l'individu... ..	36
5.3 La dimension de l'analyse des attitudes de valeurs	36
Section 2 : l'échelle de mesure du climat social	37
1. Les indicateurs de climat social	37
1. L'absentéisme (taux d'absentéisme).....	37
2. La rotation (turn over) (taux de rotation)	41
3. Les accidents au travail (taux des accidents au travail).....	46
4. Les conflits (taux de conflictualité).....	51
1.2. Indicateurs perceptibles	53
2. Les outils de mesure de climat social.....	53
2.1. Bilan social.....	54

2.2. Tableau de bord social	55
2.3. Audit social.....	58
3. Les sources de dysfonctionnement social	59
4. Les bonnes pratiques pour un bon climat social	60
Conclusion	61
Conclusion générale.....	63
Liste bibliographique	65

Résumé :

Les conditions de travail ont un rôle primordial dans le rendement et la performance du personnel et leurs intégrations au sein de l'entreprise, et sur la motivation des employés et leurs comportements. En revanche, les mauvaises conditions de travail engendrent un désintérêt des employés, les pressions exercées par l'environnement du travail qui laissent des impacts négatifs sur la performance et la détérioration de la santé des employés, et qui réagissent par des tensions, absences, retards, démissions, voir même des isolements, ce qui fait une dégradation de l'ambiance de travail et déstabilise le climat social de l'entreprise.

Mots Clés : Hygiène et sécurité, la satisfaction, milieu de travail, absentéisme, conflictualité, accident de travail, la rotation, ambiance au travail, perception, comportement des travailleurs.

Abstract :

Working conditions have a primary role in the performance of staff and their integration in the company, and, in employee motivation and their behavior. On the other hand, poor working conditions generate disinterest on the part of employees, the pressures exerted by the work environment which leave negative impacts on the performance and deterioration of the health of employees, and which react with tensions, absences, delays , resignations, or even isolation, which degrades the working atmosphere and destabilizes the social climate of the company.

keywords : Health and Safety, satisfaction, workplace, absenteeism, conflicts, work accidents, turn-over, work atmosphere, perception, behaviour of employers.

ملخص :

لظروف العمل دور أساسي في أداء وأداء الموظفين ودمجهم داخل الشركة ، وفي تحفيز الموظفين وسلوكهم. من ناحية أخرى ، فإن ظروف العمل السيئة تولد عدم اهتمام من جانب الموظفين ، والضغط التي تمارسها بيئة العمل التي تترك آثاراً سلبية على الأداء وتدهور صحة الموظفين ، والتي تتفاعل مع التوترات والغياب والتأخير أو الاستقالات أو حتى العزلة التي تؤدي إلى تدهور مناخ العمل وزعزعة استقرار المناخ الاجتماعي للشركة.

الكلمات المفتاحية: الصحة والسلامة ، الرضا ، بيئة العمل ، الغياب ، الخلاف ، حوادث العمل ، الدوران ، بيئة العمل ، الإدراك ، سلوك العامل.