

Le climat social de l'entreprise et la motivation du personnel : Cas de Colas Rail Maroc

The social climate of the company and the motivation of the staff: Case of Colas Rail Morocco

Marwa BOUJIMAL, (Doctorante)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Rabat-Agdal
 Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Rabat-Agdal Adresse : Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal - Rabat - MAROC Téléphone : +212 5 37 22 57 48 / 39 Téléphone : +212 5 37 22 57 41 Mail : fsjes-agdal@um5r.ac.ma
Déclaration de divulgation :	L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BOUJIMAL, M. (2022). Le climat social de l'entreprise et la motivation du personnel : Cas de Colas Rail Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(6-2), 112-129. https://doi.org/10.5281/zenodo.7373696
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 19, 2022

Published online: November 30, 2022

Le Climat social de l'entreprise et la motivation du personnel : Cas de Colas Rail Maroc

Résumé :

Dans le contexte actuel de globalisation et d'hyper concurrence, il est devenu nécessaire de prendre en compte le capital humain dans les orientations et les stratégies de l'entreprise. Dans ce sens, il est d'une extrême importance de créer un climat social favorable, motivant et valorisant. Les facteurs du climat social constituent, de ce fait, un atout majeur d'attraction, de gouvernance des ressources humaines et un outil efficace d'acquisition.

Cet article fait état des résultats d'une étude sur terrain effectué sur une population de 170 salariés de Colas Rail Maroc considéré comme un leader de la construction et de maintenance des infrastructures de transport, ces résultats issus de cette étude empirique constituent, un essai exploratoire pour connaître de près l'état d'esprit d'une population de salariés d'un secteur en plein mouvement. Cette étude fournit des preuves empiriques pour les modèles de base de la théorie du climat social, en mettant en évidence l'impact des conditions de travail, la communication interne, la formation et la gestion de carrière sur les comportements des ressources humaines et leur motivation, en fonction de la manière dont ces facteurs sont accueillis, perçus et convertis par les salariés. Il convient de noter que les modèles des liens directs ne sont pas suffisamment riches en matière d'informations pour justifier la relation entre les facteurs du climat social et la motivation, d'où la nécessité de prendre en compte d'autres facteurs dans les futures recherches.

Mots-Clés : RH, Climat Social, Motivation au travail, Test d'indépendance

Classification JEL : J24, J28, J81

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract:

In the current context of globalization and hyper competition, it has become necessary to take into account the human capital in the orientations and strategies of the company. In this sense, it is extremely important to create a favorable, motivating and rewarding social climate. The factors of the social climate constitute, therefore, a major asset of attraction, The governance of human resources and an effective tool of acquisition,

This article reports the results of a field study conducted on a population of 170 employees of Colas Rail Morocco considered as a leader in the construction and maintenance of transport infrastructure, these results from this empirical study constitute an exploratory test to know closely the state of mind of a population of employees in a sector in full movement. This study thus provides empirical evidence for the basic models of social climate theory, highlighting the impact of working conditions, internal communication, training and career management on human resource behavior and motivation, depending on how these factors are received, perceived and converted by employees. It should be noted that direct linkage models are not rich enough inside information to support the relationship between social climate factors and motivation, hence the need to consider other factors in future research.

Keywords: Human Resources, Social Climate, Motivation, Independence test

JEL Classification: J24, J28, J81

Paper type: Empirical research

1. Introduction

De nombreuses organisations ignorent le climat social, et par conséquent, la motivation au travail peut être très faible. Le climat social de l'entreprise constitue notamment la manière dont les individus d'une organisation perçoivent et caractérisent leur environnement d'une manière attitudinale et basée sur les valeurs. Les perceptions peuvent, par exemple, inclure des notions de coopération, de soutien du leadership, de confiance, d'équité, de convivialité et de conflits, Ahmad et al. (2018) et Sroka et Szántó (2018) résument que le climat social de l'entreprise est considéré comme une composante significative ayant des implications importantes dans la gestion des ressources humaines et le comportement organisationnel. Par conséquent, quelle que soit la taille de l'organisation, il est important que celle-ci établisse une excellente relation avec ses employés. Par exemple, selon Hamidianpour et al. (2015) le climat organisationnel a un impact positif et significatif sur la créativité des employés dans les petites et moyennes organisations.

Le climat social a également un impact positif et significatif sur l'orientation entrepreneuriale. Mais les organisations de taille moyenne sont déjà relativement grandes et les propriétaires ou les gestionnaires peuvent ne pas être en mesure de gérer les employés comme ils le devraient (Hornsby & Kuratko, 2003 ; Newell & Scarbrough, 2002). Selon Albrecht et al. (2018), Armstrong (2000), Božić et Rajh (2016), Hornsby et Kuratko (2003), Lydell et al. (2019) et Rožman et al. (2019), les organisations de taille moyenne identifient les mauvaises compétences de gestion, en particulier les compétences entrepreneuriales, comme un frein à leur croissance. C'est pourquoi il est important de discuter des questions de climat Social dans les organisations de taille moyenne et de souligner l'importance des questions de ressources humaines lorsque l'organisation se développe (Hornsby & Kuratko, 2003). Il ne s'agit pas de savoir si le climat social est plus ou moins important dans les grandes ou les petites organisations, mais plutôt de savoir qu'avec la croissance de l'organisation, les exigences relatives à sa gouvernance et à ses tâches de gestion changent (Štrukelj et al., 2020).

Viitala et al. (2015) résument qu'il existe une forte relation entre le climat social et un niveau élevé de bien-être au travail et la motivation des employés. Morris et Bloom (2002), Schaufeli (2016) et Albrecht et al. (2018) soutiennent que les employés travaillant dans des organisations avec un climat organisationnel approprié sont plus susceptibles d'être satisfaits, motivés et engagés. Lorsque les employés se sentent bien au travail. Selon Lu et al. (2016), les organisations devraient prêter attention aux composantes du climat organisationnel avec lesquelles elles peuvent influencer l'engagement au travail de leurs employés. Ceci est particulièrement important dans les entreprises de l'industrie 4.0 (Hariharasudan & Kot, 2018 ; Kovács & Kot, 2016).

Dans ce processus, les entreprises BTP évoluent dans un climat social plus au moins instable en raison de la mauvaise gouvernance à l'interne des entreprises des pays en développement, qui souffre d'un déficit flagrant en matière de relations sociales, tant sur le plan Opérationnel que juridique, engendrant des conflits sociaux, des comportements inadaptés ou indésirables et, en somme des répercussions néfastes sur ses résultats.

C'est dans ce souci que nous avons choisi d'entamer une étude sur le climat social au sein de Colas Rail Maroc ; il s'agit donc d'une tentative de compréhension des liens entre le climat social et la motivation du personnel, pour ce faire, nous tenterons à travers une enquête menée au sein de CRM de concrétiser certains éléments de réponse mentionnés et démontrés dans la partie théorique.

A cet effet, une revue complète de la littérature nous permet de décomposer le climat social et la motivation des salariés en différents déterminants, ce qui nous permettra de mener des recherches quantitatives. Dès lors notre recherche répondra à la question suivante :

Comment le climat social de l'entreprise influence-t-il la motivation du personnel au sein de Colas Rail Maroc ?

Pour répondre à cette question, nous mettrons d'abord l'accent sur les concepts clés cités dans la revue de littérature, ensuite, nous présenterons la méthodologique de recherche choisie et enfin les résultats et la discussion de notre étude.

2. Revue de littérature

2.1 Concepts théoriques et références

2.1.1 Le climat social

Lawler & coll (1974) présentent le climat social en tant qu'expérience du milieu de travail et lui donner le statut méthodologique d'une variable intermédiaire en ce qui concerne sa position de résultat. Alors que **Joyce Slocum et Von Glinow (1982)** soulignent la nécessité de tenir compte des interactions entre le climat social, les tâches et d'autres dimensions à savoir le leadership et l'organisation du travail. Le climat social est ressenti par chaque personne, mais représente une communauté. Soulignée par **M. Crozier (1984)** : « *Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale qui synthétise les perceptions individuelles développées dans un contexte réel commun.* ».

Fourgous & Iturralde (1991), le climat social est « *une série de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les personnes faisant partie de l'organisation, qui lui confèrent une personnalité et influencent le comportement et les attitudes des membres.* ». Ils conviennent de relier le degré de satisfaction des individus à l'évaluation du climat selon leurs attentes et leurs besoins. De même les résultats issus de l'enquête **Cegos (2004)** montrent qu'il existe des liens étroits entre la qualité des rapports sociaux et la performance économique des entreprises.

Christian Allouche (2009), le climat social semble être la traduction, à travers un ensemble de manifestations, de l'état d'esprit qui règne en quelque sorte chez les membres de l'organisation, cet état d'esprit est lui-même influencée par plusieurs facteurs : condition de travail, environnement, style de gestion, présence des syndicats. Dans le but d'analyser les déterminants du climat social. **Dominique Martin & Xavier Croisille (2006)** démontrent que le climat est indissociable des espérances et des perceptions des groupes de travail, de sa politique de rémunération, de l'organisation des tâches et du rendement de la production. Le style de management est une variable importante qui peut contrebalancer certains aspects négatifs si elle est conforme à la situation globale.

2.1.2 La motivation au travail

- **Martha K & Martha K (2021)**

La motivation peut-être bonne ou mauvaise. Cependant, une bonne motivation implique d'être ponctuel au travail, de coopérer avec les collègues, la gestion de surmonter les problèmes, de contrôler ses émotions, de s'engager et d'être régulier au travail, entre autres ; tandis que l'absence de motivation entraîne des arrivées tardives sur le lieu de travail, des départs anticipés, un manque d'engagement, de l'absentéisme, trop de plaintes, un refus d'accepter les tâches déléguées et un manque de contrôle sur les émotions.

- **Modèle de M. Idir (2017)**

Dans le domaine social et humain, la motivation des employés fait partie des plus grands problèmes des entreprises, il existe vraiment des problèmes de réciprocité, de reconnaissance et d'équité, si les employés veulent avoir le talent dont ils ont besoin. Alors une nouvelle convention sociale doit être conclue entre l'entreprise et le salarié.

- **La théorie des besoins de Maslow**

En 1943, Abraham Maslow présente sa théorie par laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui leurs sont sources de motivation. Il propose cinq catégories de besoins : Selon les besoins physiologiques, il s'agit du premier degré le plus fondamental. Ces besoins peuvent être comblés au moyen de la rémunération, les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) qui peuvent être comblés en particulier par le développement de l'employabilité des individus, les besoins de sociabilité (appartenance, communication), Ils peuvent être satisfaits en développant leurs sentiment d'appartenance, culture organisationnelle, communication interne, groupes de projet et évènements sociaux, Les besoins de reconnaissance (estime, considération). Ils peuvent être satisfaits à travers la rémunération, la participation des employés, la gestion participative et l'empowerment des collaborateurs et finalement les besoins d'accomplissement, ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, gestion de carrière...) et l'empowerment qui permettent à la personne de se sentir pratique et compétente.

- **Théorie ERG d'Alderfer**

La théorie de Maslow a été peu vérifiée dans la réalité, et c'est à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins hiérarchisés, mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive un collaborateur au travail, Alderfer distingue trois types de besoins : les besoins d'existence, sont les besoins primaires et physiques, les besoins de sociabilités (relatedness), sont les besoins de relations interpersonnelles. Et puis les besoins de développement (Growth). Sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve qu'il est moins strict dans sa structure.

2.2 Le Climat social de l'entreprise et la motivation du personnel

En prenant un échantillon de 262 ouvriers de l'automobile à Mumbai, Gansuly (1964) a constaté dans son étude dans une usine privée d'ingénierie, l'ordre de préférence des mécaniciens parmi les principaux facteurs de motivation était la sécurité de l'emploi, l'opportunité de promotion, l'opportunité d'apprendre un travail et une bonne supervision, dans le cas de l'usine gouvernementale, la même préférence était un salaire adéquat, une opportunité de promotion, la sécurité de l'emploi, l'opportunité d'apprendre un travail et des avantages personnels adéquats.

Dans son étude sur la motivation des cadres dans le secteur public, Gupta (1984) a trouvé que la compensation financière, la promotion et la reconnaissance, la participation, l'indécision, l'autorité et le défi du travail étaient des facteurs de motivation, et que le manque de cohérence dans les politiques de gestion, le manque de clarté des objectifs, le manque de définition claire des responsabilités, la communication inadéquate, le gouvernement et l'audit étaient des inhibiteurs.

Chowdhry (1983) dans son étude sur les différences d'opinions des managers masculins et féminins en matière de motivation des travailleurs, menés dans l'industrie des télécommunications de Webel, à Calcutta, a constaté que si les managers masculins percevaient les facteurs d'auto-établissement, la rémunération, l'équilibre émotionnel, la satisfaction au travail, la sociabilité, l'honnêteté et l'intégrité, la stabilité familiale et la confiance en soi (classés par ordre de priorité) comme des facteurs de motivation, les managers féminins considéraient la stabilité familiale, l'équilibre émotionnel, la rémunération, la satisfaction au travail, les facteurs d'auto-établissement, la sociabilité, la

confiance en soi, l'honnêteté et l'intégrité (classés par ordre de priorité) comme des facteurs de motivation des travailleurs.

2.3 Cadre conceptuel

Sur la base de la revue de la littérature, nous avons construit un modèle multidimensionnel des facteurs du climat social avec lesquelles une organisation peut avoir un impact sur la motivation au travail.

Dans chaque organisation, il existe certains facteurs qui exercent une profonde influence sur le climat social. Notre recherche porte sur les facteurs suivants du climat social et leur impact sur la motivation des employés : les conditions de travail, la communication interne, la formation et la gestion de carrière. (Figure N°1)

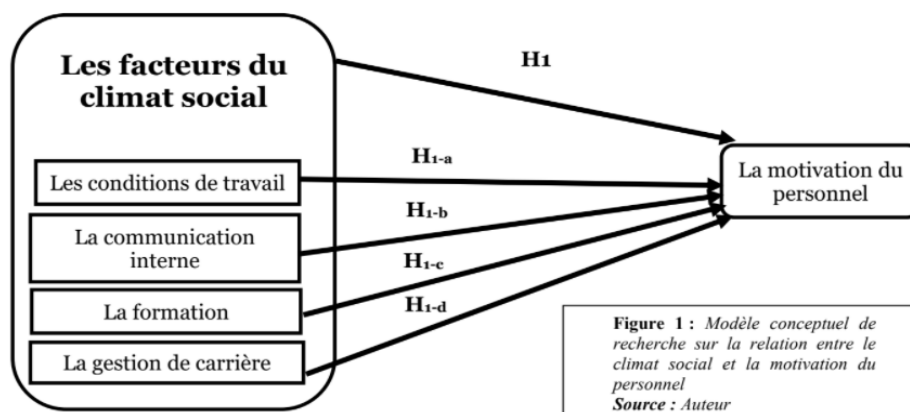
2.4 Les hypothèses de la recherche :

« Un bon climat organisationnel améliore la motivation des employés » (Farokhi & Mourty). Nous avons placé ce constat comme base pour la formulation de l'hypothèse H1.

H₁ : Les facteurs du climat social influenceraient positivement la motivation du personnel

Pour confirmer l'hypothèse H1, nous avons développé quatre sous-hypothèses H1a-H1d. Dans le cas où nous acceptons les sous-hypothèses H1a, H1b, H1c et H1d, nous acceptons l'hypothèse H1.

Figure N°01 : Synthèse des résultats du lien direct entre les conditions de travail et la motivation



Source : Auteur

H1-a : Les conditions de travail influenceraient positivement la motivation du personnel

La première composante recherchée du climat social est les conditions de travail, l'apparition du thème de conditions de travail va nous permettre de nous intéresser aux travailleurs, à ce qu'il devient pour son travail qu'à par sa production, il est temps de refuser une augmentation de la production qui se fait au dépens de la santé et des possibilités de développement personnel et culturel. (ROUSTANG-G, 1982).

La survie de l'entreprise et sa bonne santé économiques dépendent de 3 facteurs essentiels : la bonne gestion, la compétence dans le domaine d'activité et la capacité à créer un bon climat social (PIGANIOL-C, 1980).

H1-b : La communication interne influencerait positivement la motivation du personnel :

La deuxième composante est la communication interne. De nos jours, la " communication " est considérée comme l'une des activités les plus dominantes et les plus importantes dans les organisations. (Harris & Nelson, 2008). Fondamentalement, les relations se développent de la communication, et le fonctionnement et la survie des organisations sont basés sur des relations efficaces entre les individus et les groupes. En outre, les capacités organisationnelles sont développées et mises en œuvre par le biais de "processus intensément sociaux et communicatifs " (Jones et al.2004).

La communication aide les individus et les groupes à coordonner leurs activités pour atteindre leurs objectifs, et elle est vitale pour la socialisation, prise de décision, la résolution de problèmes et la gestion du changement.

H_{1-c} : La formation influencerait positivement la motivation du personnel :

La formation est considérée comme le processus d'amélioration des connaissances, de développement des compétences et de changement d'attitude et de comportement, et améliorer la capacité du stagiaire à effectuer des tâches de manière efficace et efficiente dans les organisations. De même, Armstrong, (2009) combine les deux concepts de formation et de développement et donne une fonction d'organisation qui a pour résultat d'assurer que la contribution des individus à l'organisation est efficace. Et donne une fonction d'organisation qui a pour résultat de garantir la contribution des individus et des groupes à la réalisation des objectifs organisationnels par le développement des connaissances, des compétences et de l'attitude appropriées des employés.

La formation et le développement des employés sont essentiels dans les organisations en cette ère de concurrence, car les organisations doivent survivre, croître et se développer. Par conséquent, la formation et le développement sont devenus une question d'importance stratégique (Smit et al., 2007).

Les programmes de formation formels sont un moyen efficace de transférer directement les objectifs et les valeurs de l'organisation à tout un groupe de personnes. Une formation appropriée peut développer les managers à tous les niveaux, y compris les connaissances et les aptitudes requises pour acquérir des compétences afin de gérer le changement dans l'organisation dans n'importe quel environnement commercial. La formation donne des résultats fructueux non seulement pour l'organisation, mais aussi pour les employés. La formation est une opportunité de promotion et d'auto-amélioration, d'amélioration de la satisfaction au travail grâce à de meilleures performances professionnelles, une chance d'apprendre de nouvelles choses et une plus grande capacité à s'adapter et à faire face aux changements. L'objectif de tout programme de formation d'une organisation est de former ses employés pour répondre aux besoins d'un potentiel de profit optimal. Le but de la formation est de donner aux employés les compétences nécessaires pour prendre des décisions et accomplir leurs tâches quotidiennes, ainsi que les compétences qui les aident à offrir un service extraordinaire à l'organisation et à ses clients.

H_{1-d} : La gestion de carrière influencerait positivement la motivation du personnel :

L'avancement de carrière implique normalement un chemin de progression clairement marqué dans les rangs d'une organisation. Il est basé sur le mérite sans distinction de race, de sexe, d'âge ou d'origine ethnique.

Les cas méritants deviennent admissibles à l'avancement. Lorsque les employés apprennent que chacun d'eux a une chance égale de réussir, il devient facile pour eux de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Smit et al, (2007) sont d'accord et notent que la perspective d'avancement professionnel pourrait en soi motiver les employés à travailler dur. Mullins, (2007) confirme également que

les employés aspirent à progresser régulièrement dans les organisations pour lesquelles ils travaillent.

Selon la croyance commune, l'avancement de carrière impliquerait l'existence de parcours de carrière alternatifs basés sur les besoins de l'employé et de l'organisation. En tant que Saari et juge, (2004) soulignent le manque d'avancement, pour quelque raison que ce soit, peut nuire à la chance d'un gestionnaire de gravir les échelons au sein d'une organisation.

L'avancement professionnel est important pour cette étude et pour les employés concernés car il leur donne l'opportunité d'une réussite à long terme, d'un salaire plus élevé, de la sécurité de l'emploi et de la satisfaction professionnelle. L'engagement en faveur de l'avancement professionnel permettra de franchir des étapes vers une main-d'œuvre plus motivée et une organisation plus performante. Elle offre également aux employés la possibilité d'approfondir leur éducation et de suivre des formations, ce qui renforce leurs compétences afin d'être pris en considération pour une promotion et de faire progresser leur carrière.

3. Méthodologie de recherche

3.1 La population de l'étude et description

Pour les besoins de notre recherche, nous nous sommes appuyés sur une approche quantitative afin de tester la théorie H1 que nous voulons vérifier auprès des employés de l'entreprise Colas Rail Maroc. Nous optons dès lors pour un positionnement positiviste, suivons une approche déductive qui favorise l'explication, La méthode hypothético-déductive que nous utilisons dans notre étude vérifiera également à travers des outils quantitatifs les sous-hypothèses,

Pour notre enquête, la taille de la population ciblée est de 170 employés, La population se compose des trois catégories de la société « Colas Rail Maroc » dont : (24 Cadres, 46 ETAM, 100 Ouvriers).

Le questionnaire que nous avons élaboré comprend ce qui suit : 37 questions à choix multiples et fermés et comprend trois parties, la première est consacrée au climat social tandis que la deuxième porte sur la motivation, et un volet au début de questionnaire contenant des questions qui va nous permettre de recueillir les informations socio-démographiques des répondants.

La partie dédiée au climat social comprend quatre déterminants à savoir les conditions de travail, la communication interne, les conflits interpersonnels et l'équité ensuite la partie motivation regroupe quatre volets qui traitent des aspects tels que les facteurs de démotivation, Le système de rémunération, la gestion de carrière et la formation, et finalement les informations socio-démographiques ces informations comprenaient le sexe, l'âge et le statut, le nombre d'années d'ancienneté dans la société.

3.2 Déroulement de l'enquête et dépouillement

Deux méthodes d'administration du questionnaire ont été mises en œuvre, pour les cadres et ETAM, nous leur avons envoyé le lien du questionnaire via mail et pour les ouvriers, nous leur avons remis le questionnaire sous format papier (traduit en arabe pour faciliter la compréhension) et le retourner dûment rempli ;

La durée de l'enquête, la remise du questionnaire ainsi que la collecte des réponses ont été réalisées pendant deux mois.

Le traitement des questionnaires s'est fait grâce au logiciel « **SPHINX DECLIC2** », Ce logiciel nous a facilité la collecte des réponses automatiquement par internet pour les cadres et ETAM, et la saisie des réponses depuis les papiers pour les ouvriers.

Et pour traiter et analyser les résultats de l'enquête, c'est grâce aux possibilités de calcul offertes par ce logiciel.

3.3 Description du terrain :

Colas Rail est un leader en matière de construction et de maintenance d'infrastructures de transport. Implanté dans plus de 30 pays sur cinq continents. À travers 800 unités d'exploitation de travaux et 2000 unités de production de matériaux. Sa mission consiste à promouvoir des solutions d'infrastructure pour la mobilité durable.

Interviens dans tous les domaines de la construction et de la maintenance de l'infrastructure de transport à travers deux secteurs d'activité : la Route, qui constitue l'activité principale du Groupe et qui représente 82 % de l'activité, et d'autres activités de Spécialités (Ferroviaire, Étanchéité, Sécurité, signalisation routière, Réseaux).

Intègre toutes les activités de production et de recyclage liées à la plus grande partie de ses métiers en s'appuyant sur un réseau international composé de carrières, des usines d'émulsions, d'enrobage, de béton prêt à l'emploi, de production de bitume, de fabrication de membranes d'étanchéité et de production d'équipements de sécurité routière.

Présente sur le continent Africain depuis plus de 80 ans. Les activités de Colas Afrique sont la construction et l'entretien de routes, de plateformes industrielles, d'aménagements urbains... Présent dans une douzaine de pays (Maroc, Cote d'Ivoire, Benin, Guinée, Sénégal, Gabon, Congo, Afrique du Sud, Namibie, Zambie, Kenya...), Colas Afrique emploie plus de 5600 collaborateurs. C'est en s'adaptant aux besoins du marché et des clients, en proposant des solutions techniques au prix juste, en s'appuyant sur la capacité à apporter des financements aux clients que Colas Afrique poursuit son développement sur l'ensemble du continent Africain.

COLAS RAIL au MAROC est présente depuis 10 ans dans le secteur ferroviaire marocain, elle a su se positionner en tant que leader dans son domaine, en apportant à ses clients son savoir-faire, ses compétences managériales et techniques tout en respectant ses engagements. Durant cette période, son périmètre d'intervention s'est élargi d'une manière spectaculaire grâce à sa capacité à réaliser des projets complexes « clé en main » en apportant des solutions à méthodologie intégrée sur du multi-lot et multi –métier : TRAM, LGV, Clôtures, Génie Civil et Sous stations. Parmi ses activités :

La Voie (Ballast, béton), le Système ferroviaire à savoir les Caténaires, les sous-stations électriques, la Signalisation et les Courants faibles et Télécoms, Génie civil ferroviaire, Annonce et sécurité ferroviaire, Clôtures, soudures aluminothermiques ainsi que les études techniques.

3.4 Les caractéristiques de la population :

Notre population se compose de 170 employés, dont 24 cadres (14% de la population), 46 ETAM (soit 27% de la population) et 100 ouvriers (59% de la population). On déduit que le nombre du personnel le plus élevé sont les ouvriers que celui des ETAM et des cadres, car l'entreprise « CRM » a beaucoup plus besoin des ouvriers que d'autres pour augmenter le taux de la production.

La majeure partie de la population est d'origine masculine (88%) contre (12%) du sexe féminin. Cela montre que le travail de production attire beaucoup plus les hommes que les femmes, et cela est justifié par la nature des tâches exécutées qui exige des efforts physiques qui nécessitent beaucoup d'énergie et de force.

Notre population comprend surtout des jeunes (presque 45% ont moins de 35 ans) seule 6% ont plus de 45 ans, 51% de ceux interrogés ont plus de 5 années d'ancienneté et 10% en phase d'intégration. Cette répartition montre clairement que la majorité des employés ont une expérience.

4. Analyse et interprétation des résultats

Une fois les données réunies, il s'agit de présenter les résultats, de les analyser, de les interpréter et d'en discuter. L'analyse des résultats que nous allons effectuer s'articule autour de l'hypothèse qui, à l'origine a guidé ce travail H1, et les sous-hypothèses (**H1-a ; H1-b ; H1-c ; H1-d**).

Pour vérifier ces hypothèses, nous allons, d'abord, faire une analyse descriptive pour chaque dimension du questionnaire, puis procéder ensuite à une analyse explicative à travers le test d'indépendance de **KHI DEUX** qui permet de tester l'existence ou non d'une relation entre la variable expliquée (la motivation) et chaque variable explicative tirée des hypothèses de l'étude.

4.1 Analyse descriptive :

Le but de l'analyse descriptive d'une part est de mettre en évidence les scores moyens de ces différents facteurs, et d'autre part, les rapports qui les unissent.

Les conditions de travail : Les conditions de travail sont plutôt satisfaisantes au sein de Colas Rail Maroc à 74% ; et 7% déclarent que les conditions de travail ne sont pas du tout satisfaisantes vu que l'activité dans le secteur BTP (la construction des voies ferrées) se déroule généralement dans des conditions de bruits et de risque de sécurité et nécessitent des efforts importants afin de réduire l'impact négatif de telles contraintes. Afin d'améliorer les conditions de travail au sein de Colas Rail Maroc, plusieurs propositions sont évoquées, 80% de la population suggèrent la diminution du temps de travail à savoir qu'une baisse de temps de travail favorise plus le bien-être des salariés, et ça permet aussi d'équilibrer entre la vie professionnelle et la vie personnelle .46% de la population suggèrent la formation pour pouvoir évoluer, et 7% ont choisi une meilleure circulation de l'information au sein de l'entreprise. Le taux de déclaration de stress dans le travail était élevé chez 23% de la population, et 76% ont déclaré l'absence du stress au travail.

La communication interne : La communication au sein de CRM se divise par avis, la majorité de la population (soit 71%) affirme que la communication au sein de l'entreprise est bonne, par contre seulement 1% de la population déclare que la communication est mauvaise, ce qui montre l'existence de la communication interne entre les employés en général au sein de cette société. Les résultats montrent qu'il existe vraiment une communication interne entre les différentes catégories de l'entreprise, puisque 149 salariés affirment que leurs idées sont écoutées par leurs supérieurs hiérarchiques.

Les conflits interpersonnels : Globalement, les personnes interrogées considèrent que les conflits sont peu fréquents (36%) et pas du tout fréquents (60,0%). Les malentendus semblent constituer la principale raison évoquée par les interrogés (57%) suivie par ceux liés à la mission (40%). Une faible productivité arrive en troisième position (40%).

L'équité : La majorité ne ressent pas de discrimination au sein de CRM (68%). Ceux qui l'affirment le ressentent notamment au niveau de la promotion (87%), les heures de travail (11%) et les salaires (9%).

Facteurs de démotivation : La sécurité au travail, le stress et surcharge des tâches sont les principaux facteurs démotivants évoqués par les répondants, puisque les ouvriers représentent 67% de la population c'est normal d'avoir 67% des répondants qui suggèrent la sécurité au travail au sein des chantiers. La plupart de la population suggère que parmi leurs sources majeures de motivation il y a les conditions de travail (40%), le climat social (52%) et la formation (42%) ; 8% qui suggèrent les avantages sociaux, 4% la rémunération et finalement ,1% c'est leur travail qui leur motive.

4.2. analyse explicative (test d'indépendance khi deux)

Le test « Khi deux » nous permet d'affirmer qu'il y a une relation significative (de dépendance) entre les variables. À travers cette analyse explicative, nous voulons mesurer le lien entre les différents facteurs du climat social (variables explicatives) et la motivation, afin d'apprécier leur influence sur cette variable à expliquer.

La valeur du Khi deux et donc du p est sensible à l'effectif total du tableau : un p inférieur à 5% peut signifier que les effectifs ne sont pas suffisamment importants pour que le lien de dépendance soit statistiquement avéré ;

H_{1-a} : Les conditions de travail influenceraient positivement la motivation du personnel :
Nous essayons de croiser les 2 dimensions des conditions de travail, avec les items de la motivation ;

Croisement : le degré de satisfaction d'aller au travail/ la disposition de tous les outils nécessaires à la réalisation des tâches :

109 collaborateurs qui déclarent qu'ils disposent de tous les outils nécessaires à la réalisation de leurs tâches, affirment aussi qu'ils sont satisfaits d'aller au travail. Pour eux, la disposition des outils nécessaires pour le travail les encourage d'aller travailler et de garantir la continuité et le déroulement du travail.

Croisement : être motivé dans le travail / se sentir à l'aise au poste de travail :

104 collaborateurs qui sentent à l'aise dans leurs postes de travail sont motivés au travail, pour eux un poste de travail confortable leurs motive.

Soit la disponibilité des outils nécessaires pour le travail, un poste de travail confortable et pratique et le niveau de stress, ils appartiennent aux dimensions principales des conditions de travail. Les résultats de notre enquête ont montré que plus les dimensions des conditions de travail sont adéquates, et la motivation du personnel devient de plus en plus significative.

Tableau N°1 : Synthèse des résultats du lien direct entre les conditions de travail et la motivation

Hypothèse H _{1-a}	Liens causals	P-value	Khi 2	ddl	Validité
Les conditions de travail=>la motivation du personnel	Les outils nécessaires à la réalisation des tâches=> Le degrés de satisfaction d'aller au travail	0	7.5	2	La relation est Significative
	À l'aise au poste de travail => Le degrés de satisfaction d'aller au travail	0	10.5	3	La relation est Significative
	Le niveau de stress => La motivation au travail	<0.01	27.5	6	La relation est très Significative

Source : Auteur

Donc il s'avère que les conditions de travail ont une relation positive et significative avec la motivation du personnel.

H_{1-b} : La communication interne influencerait positivement la motivation du personnel :

Croisement : être motivé dans le travail/ les idées sont écoutées par les supérieurs hiérarchiques :

Les 146 collaborateurs qui déclarent que leurs idées sont toujours ou bien souvent écoutées par leurs supérieurs hiérarchiques affirment aussi qu'ils sont motivés dans leur travail.

Croisement : être motivé dans le travail/ la communication au sein de Colas Rail Maroc :

129 des collaborateurs jugent la communication au sein de Colas Rail Maroc excellente et bonne, ceux aussi 64 entre eux déclarent qu'ils sont très motivés et 56 affirment leur motivation au sein de l'entreprise.

Nous constatons que la communication interne au sein de Colas Rail Maroc est un facteur clé pour la réussite de l'entreprise dans le sens où celle-ci s'inscrit dans une dynamique d'échanges informationnels, permettre de développer un flux d'informations multidirectionnel permanent au sein de l'entreprise, afin d'entretenir la motivation du personnel.

Tableau N° 2 : Synthèse des résultats du lien direct entre la communication et la motivation

Hypothèse H _{1-b}	Liens causales	P-value	Khi 2	ddl	Validité
Communication =>la motivation du personnel	Les idées sont écoutées par les supérieurs hiérarchiques=> La motivation au travail	<0.01	50.8	6	La relation est très Significative
	La communication au sein de l'entreprise => La motivation au travail	<0.01	23.3	9	La relation est très Significative

Source : Auteur

L'hypothèse alternative ci-dessus est donc acceptée et l'on peut dire qu'il existe des relations positives entre la communication et la motivation des employés, comme l'explique Sudhir H. Kale (2006). : que la communication n'est pas seulement utile pour faciliter les opérations, mais qu'elle contribue également à la motivation des employés. La communication contribue positivement à la rétention des employés dans une organisation (Jabbar&Shahryar, 2014).

H1-c : La formation influencerait positivement la motivation du personnel :

Croisement : être motivé dans le travail / satisfait des formations organisées par Colas Rail Maroc :

Parmi les 159 collaborateurs qui indiquent leur motivation au sein de Colas Rail Maroc, il y a 54 qui affirment qu'ils sont très satisfaits des formations organisées par l'entreprise et le reste (soit 105 collaborateurs) sont satisfait.

Croisement : être motivé au travail / les formations organisées aident les salariés à combler leurs lacunes :

Parmi les 154 collaborateurs qui indiquent leur motivation au sein de Colas Rail Maroc, affirment que les formations suivies leurs aide à combler leurs lacunes.

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de technique, de supports planifier à l'aide desquels les salariés de Colas Rail Maroc sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leur capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels.

Tableau N° 3 : Synthèse des résultats du lien direct entre la formation et la motivation

Hypothèse H _{1-c}	Liens causales	P-value	Khi 2	ddl	Validité
La formation =>la motivation du personnel	Les formations organisées au sein de CRM => La motivation au travail	<0.01	35.3	9	La relation est très Significative
	Les formations aident à combler les lacunes => La motivation au travail	<0.01	22.5	9	La relation est très Significative

Source : Auteur

L'hypothèse ci-dessus est donc acceptée et on peut dire qu'il existe des relations positives entre la formation et le développement et la motivation des employés. Comme Berry et Parasuraman (1992) l'ont affirmé que la formation améliore le développement, la motivation et la rétention des employés supérieurs.

H1-d : La gestion de carrière influencerait positivement la motivation du personnel :

Croisement : l'entretien annuel est un véritable outil de communication/ la communication au sein de Colas Rail Maroc :

127 collaborateurs qui ont jugé une excellente et bonne communication au sein de Colas Rail Maroc, sont eux même qui ont déclaré que l'entretien annuel est un véritable outil de communication et que Les entretiens annuels sont très bénéfiques pour l'entreprise, car ils sont également l'occasion de jauger la motivation des employés, d'instaurer un climat de confiance et de maintenir une bonne ambiance de travail et de régler les conflits pouvant opposer les dirigeants et leurs collaborateurs ;

Croisement : La gestion de l'organisation et le déploiement des entretiens annuels / La communication au sein de CRM :

112 des collaborateurs qui ont jugé une excellente et bonne communication au sein de Colas Rail Maroc, sont aussi satisfaits de la gestion, de l'organisation et le déploiement des entretiens annuels. Pour eux pour qu'un entretien annuel soit efficace, ce rendez-vous doit être minutieusement préparé, cette rencontre est avant tout être un moment de discussion constructive.

Tableau N°4 : Synthèse des résultats du lien direct entre la gestion de carrière et la motivation

Hypothèse H _{1-d}	Liens causales	P-value	Khi 2	ddl	Validité
La gestion de carrière => la motivation du personnel	L'entretien annuel est un véritable outil de communication => la communication au sein de CRM	<0.01	42.7	3	La relation est très Significative
	La gestion de l'organisation et le déploiement des entretiens annuels => a communication au sein de CRM	<0.01	170.4	6	La relation est très Significative

Source : Auteur

L'hypothèse ci-dessus est donc acceptée et on peut dire qu'il existe des relations positives entre la gestion de carrières, la communication et la motivation.

Tableau N°5 : Présentation synthétique de la validation des hypothèses et sous hypothèses de recherche.

H1-a ; H1-b ; H1-c ; H1-d	Vérification	H1	Vérification
Les conditions de travail influenceraient positivement la motivation du personnel	Validée		
La communication interne influencerait positivement la motivation du personnel	Validée	Le climat social de l'entreprise impact positivement la motivation du personnel	Validée
La formation influencerait positivement la motivation du personnel	Validée		
La gestion de carrière influencerait positivement la motivation du personnel	Validée		

Source : Auteur

L'étude prédit la forte influence du climat social sur la motivation des employés et il est conclu que la relation significative existe entre le climat social et la motivation des employés. Il est également conclu que les facteurs de ce dernier (les conditions de travail, la communication, la formation et la gestion de carrière) ont une relation positive avec la motivation des employés.

6. Discussion des résultats :

D'après les résultats, il ressort que le climat social a un effet positif et significatif sur la motivation du personnel, et sur la base de nos résultats il est important que les employés partagent une relation saine les uns avec les autres sur le lieu de travail, car l'organisation devient un lieu de travail heureux, si les employés travaillent ensemble comme une bonne famille.

Un individu a tendance à perdre son attention et sa concentration si son esprit est toujours assombri par des tensions et un stress inutile. Il a été observé que si les gens parlent et discutent entre eux, les tensions s'évaporent automatiquement et l'on se sent mieux (ce qui est en accord avec les reconnaissances de Ford, 2011 et Armstrong, 2014). Ainsi que Le maintien des relations saines entre les employés dans une organisation est une condition préalable à la réussite organisationnelle ; Des relations solides avec les employés sont nécessaires pour une productivité élevée et un engagement au travail. Ainsi, des relations saines peuvent motiver les employés et améliorer le moral. Selon Ford (2011), de bonnes relations sur le lieu de travail entraînent un engagement au travail et une productivité plus élevée.

D'après les résultats, une bonne et forte communication au sein de l'organisation est également presque aussi importante. Le manque de communication sur le lieu de travail peut entraîner la dissolution de la productivité, des relations de travail et du niveau général de bonheur au sein de l'organisation. Sans communication claire, les employés auront du mal à comprendre ce que l'on attend d'eux, comment réagir aux changements et quelles politiques et directives ils doivent suivre. Le manque de communication claire peut potentiellement diminuer l'engagement et la loyauté des employés (ce qui est en accord avec les connaissances d'Armstrong, 2014 ; Chen et al., 2006).

La satisfaction des employés peut être obtenue principalement par la satisfaction de la gestion de carrière. Cette satisfaction des employés peut être obtenue grâce aux possibilités de développement et de croissance professionnels. Les employés qui savent qu'ils ont la possibilité d'améliorer leurs compétences et de s'élever au sein de l'organisation peuvent être plus satisfaits de leur travail (ce qui est en accord avec les reconnaissances de Brown, 2002 ; Gobal et al., 2018). Selon nos résultats, il est également important que les employeurs créent un environnement de travail plus convivial, car cela conduit à une plus grande Satisfaction au travail parmi les employés, et conduit également à une productivité accrue et à un taux de motivation plus élevé (ce qui est en accord avec les reconnaissances de Wright & Davis, 2003, ailleurs).

Les employés veulent également voir l'organisation pour laquelle ils travaillent réussir (ce qui est en accord avec les reconnaissances de Mozina, 2002 et Armstrong, 2014). Par exemple, beaucoup ont d'excellentes idées et l'employeur doit prendre le temps de demander et d'écouter les suggestions. L'employeur doit assurer à ses employés que leurs efforts et leur contribution individuels jouent un rôle important dans les objectifs et la direction générale de l'organisation.

7. Implications managériales et théoriques

Une bonne compréhension du climat social approprié pourrait améliorer l'impact des composantes du climat social sur la motivation du personnel. Cette recherche fournit des indications aux managers qui se demandent ce qu'ils devraient faire pour améliorer la motivation de leurs employés. Les résultats de l'étude montrent que les facteurs du climat social (les conditions de travail, la communication, la formation, la gestion de carrière) ont un impact positif statistiquement significatif sur la motivation des employés au sein de Colas Rail Maroc.

Les managers peuvent utiliser les résultats de cette étude pour améliorer le système de gestion et pour améliorer la motivation et l'engagement au travail des employés en améliorant le climat social.

Le rôle du climat social et de la motivation au travail ne doit donc pas être ignoré. Les résultats de cette étude pourraient être utilisés pour la pratique managériale et l'amélioration de la politique des ressources humaines des organisations. Ceci est soutenu par les implications théoriques de cet article, qui sont basées sur des facteurs du climat social sélectionnés de manière holistique.

Pour motiver les employés au travail, les managers devraient, d'une manière générale, accorder une attention particulière à l'engagement des employés, à la qualité de leur travail et à l'engagement de leur passion pour le travail (pour favoriser les émotions). D'après nos résultats, le management devrait prêter attention à toutes les composantes du climat social étudiées. Les managers seront reconnus comme de meilleurs leaders s'ils encouragent les employés à obtenir de meilleurs résultats au travail, s'ils sont patients dans la résolution de leurs problèmes et s'ils incluent les employés dans le processus de prise de décision. Ensuite, les managers seront reconnus comme dignes de confiance s'ils font également confiance aux employés, s'ils veillent à entretenir de bonnes relations avec eux et s'ils leur témoignent de la reconnaissance pour leur travail.

Pour motiver les employés, les managers doivent veiller à reconnaître le bon travail et à accorder aux employés des récompenses non seulement financières, mais aussi non financières, ils doivent faire confiance aux employés pour qu'ils puissent accomplir leur tâche avec succès, et ils doivent se soucier de la créativité des employés et de leur coopération synergique interdépendante.

Ces reconnaissances et d'autres de nos implications théoriques ne devraient pas seulement être utilisées pour améliorer la pratique managériale, mais devraient également être reconnues comme importantes par les personnes qui influencent les politiques et qui devraient aider à introduire une meilleure pratique du climat social dans les organisations.

8. Conclusion

En dehors du fait que de nombreuses études sont parvenues à démontrer l'existence d'une relation significative entre les facteurs du climat social et la motivation du personnel, ce rapport est souvent faible sur le plan statistique et les résultats sont généralement ambigus.

En effet, parmi les quelques principales critiques exprimées à l'égard des études empiriques menées, ils sont de nature méthodologique. En ce sens, plusieurs auteurs affirment qu'il est très difficile d'exploiter les connaissances acquises au cours des diverses études effectuées sur un sujet, parce qu'ils sont issus d'échantillons distincts et incorporent des méthodes et des outils différents d'une étude à l'autre.

Au cours des dernières années, de nombreux auteurs ont proposé une liste des facteurs de climat social susceptibles d'influer sur le rendement des employés. Toutefois, peu d'explications théoriques ont été fournies pour justifier les choix effectués dans les pratiques étudiées (Tremblay et al., 2000).

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'incorporer des facteurs du climat social selon les facteurs les plus étudiés et les plus susceptibles de se trouver dans la majorité des entreprises marocaines quelle que soit leur taille ou leur branche d'activité, nous avons alors prédit que tous les facteurs en matière du climat social choisi pour notre recherche permettraient de prévoir la motivation individuelle dans la tâche.

Même si la littérature scientifique nous en dit peu sur l'impact du climat social sur la motivation, toutefois, les facteurs n'ont pas toutes les mêmes répercussions.

Notre étude met en évidence les facteurs les plus efficaces pour garantir un certain niveau de motivation des employés de Colas Rail Maroc ayant répondu à notre questionnaire, sauraient ceux liés aux conditions de travail en premier lieu, mais également la communication interne, la formation et la gestion de carrière.

Par conséquent, les résultats de cette étude concordent donc relativement avec les hypothèses formulées dans le modèle de recherche, ils ont démontré qu'il existe des liens significatifs entre les facteurs du climat social et la motivation du personnel.

En effet, en ce qui concerne l'impact des facteurs du climat social et la motivation, les résultats indiquent qu'il existe un lien direct important entre les deux.

Les liens de causalité positifs des facteurs des conditions de travail (P-Value <0,01) ; la communication interne (P-Value <0,01) ; la formation (P-Value <0,01) ; la gestion de carrière (P-Value <0,01), indique que la perception des facteurs du climat social constitue un antécédent important de la motivation avec un haut niveau de corrélation. Ce qui nous a permis de valider les sous-hypothèses **H1-a ; H1-b ; H1-c ; H1-d** ; ça veut dire la relation significative et fortement positive entre le climat social et la motivation des employés au sein de Colas Rail Maroc implique pratiquement que lorsqu'une organisation observe et maintient les facteurs du climat social, une plus grande motivation est créée, ce qui aide l'organisation à réaliser ses objectifs et ses tâches.

En comprenant pleinement ce phénomène, les propriétaires d'entreprises pourraient s'en servir pour accroître la motivation de leurs employés. En outre, d'autres recherches pourraient être menées sur d'autres moyens pratiques de réformer et de remodeler le climat social et la conception des entreprises existantes pour créer un environnement de travail plus motivant. Cela serait très bénéfique à la fois pour les propriétaires d'entreprises et leurs employés et pour le marché dans son ensemble puisque tout est lié d'une certaine manière.

Références

- (1) Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M., Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: Do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421–440.
- (2) Albrecht, S., Breidahl, E., Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85.
- (3) Armstrong, M., (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London; Philadelphia
- (4) BENBAHIA, S., & RAJAA, O. (2022). Contribution à l'étude de la relation entre la perception à l'égard des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines et la performance individuelle : proposition d'un modèle de recherche. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-2), 105-123
- (5) Bozic, L., Rajh, E. (2016). The factors constraining innovation performance of SMEs in Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 29(1), 314–324.
- (6) Cegos (2004) « Relations sociales et climat social-indicateurs clés, perceptions et réalités »
- (7) Chowdhry, B.K.R., (January 1983) "A study relating differences in the opinion of male and female managers", *Indian Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 31-35.
- (8) COHEN, A., (2009) « Toute la fonction ressources humaines », Edition Dunod, p.296.

- (9) EDOUARD RENCKER ;2008, « la com' interne ». Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles
- (10) El Maguiri, D., IBNRISSOUL, N. (May 2014): *International journal of innovation and scientific research*. ISSN : 2351-8014v.Vol.1 No.2,
- (11) FARAH S., (janvier, 2021), *La contribution de l'audit social à la motivation du personnel hospitalier : cas de cinq CHU marocain*. ISSN: 2658-8455. Volume 2, Issue 1 pp. 151- 172
- (12) Farokhi, K. M., & Murty, T. N. (2014). Factors influencing organizational climate. *International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 3(1), 74–82.
- (13) Fourgous, J.M., Iturralde, B. (1991) « Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise », Les Editions d'organisation. Paris.
- (14) Gansuly, H.C. (1964), *Structure and Progress of Organization*, Asia, Bombay, 1964, p. 89.
- (15) Gupta, R.D., (February 1984) “Executive motivation in public sector”, *Indian Management*, Vol. 23, No. 2, pp 21-24.
- (16) Hamidianpour, F., Esmailpour, M., Alizadeh, M. S., Dorgoe, A. (2015). The influence of emotional intelligence and organizational climate on creativity and entrepreneurial orientation of small to medium-sized enterprises. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), 20–23.
- (17) Hariharasudan, A., Kot, S. (2018). A scoping review on digital English and Education 4.0 for Industry 4.0. *Social Sciences*, 7(11), 227–213.
- (18) Harris, T. E., & Nelson, M.D. (2008). *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment*. New York: Lawrence Erlbaum.
- (19) Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73–92.
- (20) HUBERT Landier ;2007, « Le guide des relations sociales dans l'entreprise ». Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles
- (21) HUBERT Landier ;2008, « Evaluer le climat social de votre entreprise ». Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles
- (22) Jones, E., Watson, B., Gardner, J., Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(4), 722-750
- (23) Kovacs, G., Kot, S. (2016). New logistics and production trends as the effect of global economy changes. *Polish Journal of Management Studies*, 14(2), 115–126.
- (24) L'impact de la gestion des carrières sur la performance sociale, cas : ENIEM.
- (25) L'impact du climat social sur la motivation des salariés. Etude pratique : SARL ALL PLAST Z.I TAHARACHT AKBOU BEJAIA
- (26) Lawler, E.E. Hall, D. T Oldham, GR (1974) « Organizational climate: relationship to organizational structure process and performance. *Organizational behavior and Human performance*.
- (27) Le climat de travail comme facteur de motivation des salariés. Cas pratique : UNITE BEJAIA EMBALLAGE « BEJE ».
- (28) Le climat social et la performance organisationnelle : Cas de la société RM CONFECTION SARL.
- (29) Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761

- (30) Lydell, M., Hildings, C., Soderbom, A., Ziegert, K. (2019). How to promote workplace health in order to work into old age: Experiences from employees in an industrial setting. Retrieved March 15, 2020 from
- (31) Martha K, Cyrus K. (2021) WWorking Conditions and Employee Motivation in Micro Enterprises in Mukon. Journal of Education and Culture Studies ISSN 2573-0401 (Print) ISSN 2573-041X (Online) Vol. 5, No. 4,
- (32) Martin, D., Croisille, X., « L'organisation, le climat, et les conduits professionnelles. Une étude en entreprise » E.C.C.H.A.T. Université de Picardie Jules Verne, Faculté de philosophie, sciences-humaines et sociales, Campus, 80025 Amiens cedex 1, 2006, France.
- (33) Mémoires
- (34) Morris, A., Bloom, J. R. (2002). Contextual factors affecting job satisfaction and organizational commitment in community mental health centres undergoing system changes in the financing of care. *Mental Health Services Research*, 4(2), 71–83.
- (35) MUCHA-L, 2010, pp. 18.19
- (36) Mullins, S., 2007 *Management and Organizational Behaviour*, 8th Edition, Financial Times, Prentice Hall, London
- (37) Newell, H., Scarbrough, H. (2002). *Human resource management in context: A case study approach*. Palgrave.
- (38) Ouvrages
- (39) PIERRE-ÉRIC SUTTER ;2019 « promouvoir le bien-être au travail » ; deuxième édition GERESO Édition 2017, 2019
- (40) Rozman, M., Tominc, P., Milfelner, B. (2020). A comparative study using two SEM techniques on different samples sizes for determining factors of older employee's motivation and satisfaction. *Sustainability*, 12(6), 2189–2115.
- (41) Saari, L., M., Judge, T A 2004 *Employee attitudes and job satisfaction*. Human Resource Management. Wiley
- (42) Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057–1073.
- (43) Smit, PJ, Cronje, G J, Brevis, T and Vrba, M J (2007) *Management Principles: A Contemporary Edition for Africa*. 4th Edition. Cape Town: Juta and Co. Ltd
- (44) Sroka, W., Szanto, R. (2018). Corporate social responsibility and business ethics in controversial sectors: Analysis of research results. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(3), 111–126.
- (45) Strukelj, T., Nikolic, J., Zlatanovic, D., & Sternad Zabukovsek, S. (2020). *A strategic model for sustainable business policy development*. *Sustainability*, 12(2), 526–528.
- (46) Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The international journal of human resource management*, 21(3), 405-433.
- (47) Viitala, R., Tanskanen, J., Santti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606–620. (July, 2017) *International Journal in Management and Social Science* (Impact Factor- 6.178) ISSN: 2321-1784. Vol.05 Issue-07,