

**« Conditions de Travail et Climat Social
dans les PME Algériennes**

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

Mr. TABETI Habib

Université de Mascara

Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam

Université de Tlemcen

Résumé

Pour se doter d'un potentiel humain hautement qualifié et assurer sa conservation et son développement, le recours à la mise en place d'un climat social favorable, motivant et valorisant s'avère d'une extrême importance. Les conditions de travail constituent, de ce fait, un atout majeur d'attraction et de gouvernance des ressources humaines et un outil efficace d'acquisition, de développement et d'exploitation des compétences nécessaires aux succès des entreprises et à leur pérennité.

Le présent article expose les résultats d'une étude de terrain effectuée sur un échantillon composé de plus de 230 travailleurs de PME activant dans différents secteurs d'activité, dans la région de Mascara. Le problème soulevé consiste, dans un premier temps, à mettre en relief l'impact de l'amélioration des conditions de travail sur la gouvernance d'entreprise et l'optimisation des RH, après quoi l'étude tentera de diagnostiquer les conditions de travail et les relations sociales dans les PME mascarèennes, en vue de dégager quelques éléments de réflexion susceptibles de concourir à l'amélioration du bien être au travail.

Mots Clés : *Conditions de travail, Climat social, Ressources humaines, PME, Gouvernance social, Compétences.*

Introduction

Face à une concurrence exacerbée et mondialisée, à des changements technologiques très rapides et à une demande trop exigeante, le défi à relever par toute entreprise soucieuse de son devenir est l'acquisition, le maintien et l'optimisation d'une ressource humaine compétente, évolutive, créative et motivée.

Les RH sont devenues, de ce fait, un facteur stratégique garantissant le succès et la pérennité des entreprises. Les conditions dans lesquelles ces ressources exercent leurs activités, ou ce que l'on appelle communément : conditions de travail, relations sociales ou plus généralement climat social, doivent répondre, impérativement, aux attentes des individus et à leurs aspirations.

La prise en compte du climat social constitue une préoccupation majeure dans la stratégie de développement organisationnel. Différentes expériences réussies (notamment celle de Microsoft) ouvrent la voie à une nouvelle tendance ayant trait aux traitements humains et aux relations sociales favorisant la confiance et la fidélisation des individus.

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

Ceci nous incite donc à soulever le problème des conditions de travail dans les PME algériennes, en nous focalisant davantage sur les aspects psychosociaux et organisationnels. Notre principal souci, tout au long de ce papier, est de rechercher à mettre en exergue les corrélations existantes entre l'amélioration des conditions de travail et la performance de ces entreprises. Pour cela nous avons procédé à un sondage d'opinions par questionnaires et à une

enquête moyennant des entretiens semi directifs avec un ensemble de travailleurs exerçant dans les PME privées de la Wilaya de Mascara.

Ainsi nous proposons d'élucider, dans un premier temps, les facteurs constitutifs du climat social dans l'entreprise, son importance quant au bien être des travailleurs et à la réalisation des objectifs organisationnels, et les modalités de son diagnostic (1) avant de passer à l'enquête effectuée sur terrain: les conditions de sa réalisation et l'interprétation de ses résultats (2).

1 – L'amélioration des conditions de travail : une évolution contrastée

Les conditions de travail ont longtemps été assignées à des mesures d'ordre ergonomique et sécuritaire. Les conceptions classiques de sécurité mettaient l'accent, davantage, sur les mesures de prévention matérielle et physiologique, dans l'unique souci d'adapter le matériel ou l'équipement aux exigences physiques des travailleurs. Cette vision occultait énormément les dimensions organisationnelle et psychologique et reflétait un handicap de taille quant à la conception de l'homme au travail.

De nos jours les notions de « conditions de travail » et de « climat social » englobent une multitude d'aspects et de facteurs en interaction, représentant l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit le travail. P. Jardillier en dénombre 14 répartis en quatre rubriques :

Inventaire des facteurs liés aux conditions de travail (d'après P. Jardillier)

<i>I- Du travail lui-même</i>	Contenu et charge de travail	1- Efforts physiques + Charges - cadences
		2- Sécurité physique (mode opératoire et produits)
		3- Niveau de travail (compétence qualification)
	Implication psychologique	4- Implications personnelles (attributions, délégations, responsabilités)
		5- Possibilité de développement personnel
	Contenu psychosocial	6- Structures et modes de fonctionnement
		7- Relations paritaires et représentations
<i>II- De l'environnement du travail</i>		8- Environnement physique, collaboration et décor industriel
		9- Horaires de travail
		10- Mode de rémunération
<i>III- De l'insertion de l'entreprise dans l'environnement local</i>		11- Transport – logement
		12- Equipement social de l'entreprise
<i>IV- Du contexte global</i>		13- Situation de l'emploi
		14- Considération

Source : J.P. Citeau, GRH : Principes généraux et cas pratiques, P. 169.

Selon H. Savall les conditions de travail comprennent :

- les conditions intrinsèques du 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 à son travail,
- l'environnement global du travail.

De son côté M. de Montmollin considère que les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent, ou freinent l'activité des travailleurs, à savoir : les conditions physiques, organisationnelles et sociales. Enfin pour schématiser globalement ce concept, J. Leplat considère que les conditions de travail résument l'ensemble des facteurs, à l'exclusion des caractéristiques individuelles des travailleurs, qui peuvent influencer les conduites au travail (J.P. Citeau, 2002).

1-1- Du climat social au climat organisationnel : l'élargissement du champ d'action

Le passage de la notion (restreinte et myope) de climat social à une vision plus large et moins ambiguë que véhicule la notion de climat organisationnel reflète l'évolution lente (puisque ses origines remontent aux recherches Howthorne) mais profonde et décisive des aspects humains de l'organisation.

L'utilisation du concept de climat organisationnel et la formulation de ses définitions ont évolué au cours des années et à travers différentes recherches. Ce concept désigne généralement la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs (Brunet, 1983; Goodlad, 1984: voir Deer, 1980). Pour Cornell (1955: voir Thomas, 1976), le climat organisationnel réfère "*aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation*". Selon Katz et Khan (1966: voir Thomas, 1976), le climat organisationnel résulte d'un certain nombre de facteurs (normes, valeurs, luttes internes et externes, communication, autorité) qui sont reflétés dans l'environnement de l'organisation.

Lawler, Hall & Oldham (1974) définissent le climat comme étant le vécu de l'environnement de travail : la dimension subjective est donc inhérente à la notion de climat. Cette subjectivité est insérée par Fourgous & Iturralde (1991) dans une situation médiane entre le réel organisationnel et les variables comportementales. Le climat social désigne pour eux « *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 certaine personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres* ». Joyce, Slocum & von Glinow (1982) insistent sur la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat, les tâches et d'autres dimensions telles que le leadership et l'organisation du travail.

Ainsi on aboutit à une « perception globale » telle que soulignée par M. Crozier (1984): «*Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun*». Le climat selon cette perception est indissociable de l'identité et de la culture de l'entreprise. Hierlé (1995) en fait des déterminants majeurs : « *un capital de traditions qui crée un climat et des manières de faire* ».

En somme, le climat, ainsi définit, est fortement imprégné, entre autres, par les attentes des groupes de travail, de la perception qu'ils ont de l'organisation, de sa politique salariale, de la structuration des tâches et de l'efficacité de la production, et du style de management appliqué (notamment dans sa dimension relationnelle).

Ces évolutions ont donné naissance à une nouvelle conception baptisée *Gouvernance sociale*, qui est en fait une composante de la gouvernance d'entreprise. Elle s'intéresse essentiellement aux relations sociales entre les salariés et l'entreprise, sa finalité étant l'instauration de rapports humains de qualité entre les différents acteurs, c'est-à-dire le renforcement des capacités à « travailler ensemble » (Philippon, 2007).

Ces dernières années ont vu l'émergence d'un modèle, qui se veut intégré, de prise en charge par les organisations des préoccupations éthiques, humaines et sociétales, il s'agit en l'occurrence de la *Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)*.

Ces mutations sont dues essentiellement aux changements environnementaux cités plus haut, un bouleversement radical quant à la perception des ressources humaines et aux modes de leur gestion s'est vu opéré. « *Depuis que les entreprises sont entrées dans une logique où l'homme interchangeable du modèle industriel classique est remplacé par un homme qui s'engage dans son travail, qui décide et qui, à travers les événements de productions considérés comme des opportunités d'apprentissage, se doit d'être en perpétuelle recherche individuelle et collective de nouvelles compétences* » (Crozier, 1994 ; Argyris & Schon, 2002), depuis lors, les RH et les contextes organisationnels ont vu leur importance s'accroître sans cesse.

Des études spécialisées relèvent, cependant, un paradoxe frustrant, en soulignant que *les innovations organisationnelles et managériales des vingt dernières années ne s'accompagnent pas d'une amélioration des conditions de travail et de la santé au travail, alors même que des tendances lourdes comme la tertiarisation de l'économie ou l'automatisation et l'informatisation de la production constituent des facteurs structurels favorables à la réduction des pénibilités et des risques professionnels. Les enquêtes statistiques sur les conditions de travail ou sur les risques professionnels mettent plutôt en évidence une tendance à la dégradation de la situation* (Valeyre A., 2006).

Askénazy (2004) explique ce paradoxe par les dynamiques d'intensification du travail et de cumul des contraintes qui accompagnent les pratiques de travail innovantes et simultanément contribuent à détériorer les conditions de travail. Les contraintes imposées par la tension des flux, par les exigences de la demande et par les urgences dans le traitement des incidents et des dysfonctionnements de la production, réduisent les marges de manoeuvre dont disposent les salariés et rendent l'exposition aux pénibilités et aux risques professionnels plus difficile à éviter.

1-2- Préoccupations sociales et efficacité organisationnelle

Les conditions de travail et le bien-être des travailleurs sont devenus des thèmes incontournables dans les politiques sociales des organisations et dans la conception de leurs systèmes de motivation et de mobilisation des RH. Les coûts trop élevés des accidents de travail, maladies professionnelles, malaises et troubles psychiques en milieu de travail, et leurs répercussions sur les résultats, ont déclenché une alerte générale à tous les niveaux et ont opéré un déclic dans le sens d'une prise en charge efficace du volet social dans les entreprises. Les théoriciens du *Mouvement des Relations Humaines* furent les premiers à avoir tenté d'établir les liens entre conditions de travail et efficacité organisationnelle. *L'environnement socio-psychologique ou climat d'un groupe de travail, selon Lewin, influence fortement les résultats obtenus par ce dernier; le climat est aussi influencé par le leadership du groupe et il est donc sujet à manipulation* (Lewin, 1947). Pour Likert, le climat organisationnel et le leadership sont les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus interagissent individuellement et en groupe pour produire des résultats (Seepert et Likert, 1973; voir Owens, 1998).

Augustin Landier et Vinay B. Nair (2009) ont mis en évidence que les entreprises socialement responsables (vis-à-vis de l'environnement et de leurs salariés) sont également celles qui, sur le long terme, se révèlent les plus performantes : le rendement d'un portefeuille de sociétés socialement responsables, de 1999 à 2007, a ainsi été supérieur à celui de l'indice S&P 500. De même, Alex Edmans (2008), a-t-il établi que les « best companies to work in America » avaient eu, sur la période 1998-2005, un rendement de 14 %, soit le double du marché. H. Landier (2008) en conclut : « *En bref, s'il faut s'occuper des gens, du point de vue des investisseurs, c'est parce que ça rapporte* ».

Les travaux de recherches consacrés aux effets et répercussions des mauvaises conditions de travail sur la satisfaction, la motivation, l'engagement ou l'implication des individus, et leur santé physique et psychique, d'une part, et sur les performances qu'enregistrent les entreprises, d'autre part, sont très abondants. On en compte des centaines en un laps de temps très réduit (S. Perrot, 2005), sociologues, psychologues, ergonomes, gestionnaires et, plus récemment, économistes du travail ont tous contribué à la confirmation, clarification et à la justification de l'impact de la qualité de vie au travail sur les résultats des entreprises (Villeval M.C., 2005).

Les mauvaises conditions de travail coûtent très chers à l'entreprise, une enquête effectuée en 1984 démontrait qu'un accident de travail avec arrêt, pour ne citer que ce risque, coûtait 120 000 F à l'entreprise (Peretti J.M., 2001).

Luc Boyer et Noël Equilbey (2003) confirment, dès lors, qu' « *il est établi que la qualité des conditions de travail et le souci constant de leur amélioration sont des facteurs importants d'un bon climat social dans l'entreprise et de la performance de cette dernière* ».

L'écoute des travailleurs, le diagnostic du climat social et l'amélioration des conditions de travail ont, de ce fait, acquit le caractère de facteurs clés de pilotage social et d'optimisation des RH. Les méthodes permettant de diagnostiquer et de mesurer les aspects psychosociaux de l'entreprise ont connu, à leur tour, des évolutions trop importantes.

1-3- Les méthodes de diagnostic du climat social et de mesure des risques liés aux conditions de travail

Durant son travail, l'individu s'expose à de multiples contraintes et risques pouvant être redoutables. Ces contraintes présentent de multiples aspects (Gardillier P., 1986) :

- les nuisances vraies ;
- les nuisances potentielles ;
- les désagréments qui rendent le travail peu supportable (salissements, poussières, odeurs...);
- l'ambiance climatique (exposition aux intempéries, humidités, travaux souterrains...);
- l'ambiance psychologique (isolement, rythme collectif imposé, stress, monotonie...).

Les risques sociaux de l'entreprise sont considérés, selon Bernard Martory et autres, comme des déséquilibres perturbateurs qui prennent la forme de conflits, d'instabilité de la main d'œuvre, de démotivation du personnel, etc. Ils traduisent, d'une certaine façon, les défauts de la gestion pratiquée par les responsables de l'entreprise. La bonne connaissance de ces dysfonctionnements, reposant sur des indicateurs légitimes et fiables, devient une condition nécessaire à une gestion efficace des ressources humaines (Martory B., 1993).

Les méthodes et outils d'analyse des risques sociaux et de mesure des dysfonctionnements liés aux conditions de travail sont multipliés et variés. Quoique leur fondement commun réside dans l'idée de mise en place d'un système d'information social permettant d'effectuer un suivi précis, préventif et prévisionnel. On se contentera d'en exposer, ci-après, trois seulement, que nous considérons plus représentatif, à savoir : l'audit social, la veille sociale et le baromètre de gouvernance sociale.

A- l'audit social

Selon Candau, P. (1990), l'audit social (A.S.) est une démarche méthodique qui permet de constater des faits à l'aide d'indicateurs, d'en tirer des écarts en se basant sur un référentiel. Ce qui permet d'évaluer les facteurs de risque et de proposer des recommandations qui seront bénéfiques aux politiques sociales de l'entreprise.

Peretti, J.M (2001) définit l'A.S. comme un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines.

Les indicateurs qu'on utilise dans cet audit sont nombreux et concernent tous les aspects de la vie au travail, pour cela on y trouve un certain décalage quant aux choix de la méthode de classification des priorités et de détermination des indicateurs. Les préoccupations de l'entreprise et l'objectif recherché par l'opération d'audit déterminent ce choix. Nous nous contenterons des indicateurs les plus importants liés au fonctionnement de l'entreprise et à la santé et la sécurité des salariés : Temps de travail ; Mouvements du personnel ; Activités de l'entreprise ; Relations sociales ; Formation et rémunération ; Organisation du travail ; Accidents de travail ; Maladies professionnelles ; Situations graves ; Situations dégradées, etc. Les informations permettant de construire ces indicateurs sont à rechercher notamment dans le bilan social, les procès-verbaux de réunions des instances représentatives du personnel, le

rapport périodique de la commission d'hygiène et de sécurité, le rapport annuel du médecin de travail, les outils de suivi de la productivité et de la qualité...

B- La veille sociale

La veille sociale, selon Danielle Picard (1991), est un système d'observation de la vie d'une collectivité de travail, édifié dans le but de détecter l'existence de foyers potentiels ou réels de conflit industriel et de (ré) ajuster les décisions de politique sociale. Elle a pour objet de prévenir ou limiter les effets négatifs des détériorations des liens entre l'entreprise et ses membres, d'offrir la possibilité de tirer le meilleur parti d'une bonne compréhension des causes et des expressions multiples de telles dégradations.

Cette méthode s'intéresse aux aspects immergés dans le quotidien de la vie au travail en usant de certains indices de conflictualité organisationnelle : l'absentéisme ; le turn-over (la rotation d'effectifs) ; l'efficacité du travail ; la non qualité ; les interventions des services d'entretien ; le gaspillage ; le sabotage ; les accidents de travail, de trajet et les maladies professionnelles.

C- Le Baromètre de Gouvernance Sociale

Cet outil se propose de mesurer la qualité – et la teneur – des relations sociales et du dialogue social dans l'entreprise, du point de vue des salariés. Il se présente sous la forme d'un questionnaire, pour faciliter son usage, sa réplication et sa comparabilité, il s'ancre dans un contexte particulier en explorant toutes les facettes de ce qui caractérise la gouvernance sociale d'entreprise.

La mesure de la gouvernance sociale s'inspire des travaux de Landier et Labbé (2005, cf. également Landier, 2008) sur la mesure du climat social des entreprises, et de la technique de l'audit de performance sociale développée par la société SRM Consulting sous la marque m@rs (« Mesure et Anticipation du Risque Social »).

Le référentiel du BGS comporte 12 irritants, regroupés en quatre grandes familles, chacun étant évalué

au moyen de deux questions. Les irritants explorent l'ensemble des facettes de la gouvernance sociale d'entreprise. Le référentiel est le suivant :

Baromètre de Gouvernance Sociale : familles et irritants associés

Famille A – Qualité des relations avec la Direction Irritant 1. Degré de proximité des centres de décision Irritant 2. Reconnaissance manifestée envers le travail accompli par les salariés Irritant 3. Clarté et cohérence de la Direction
Famille B – Qualité du dialogue social et des relations avec les IRP¹ Irritant 4. Légitimité et cohérence de la représentation du personnel Irritant 5. Historique des relations sociales Irritant 6. Existence d'une tradition de dialogue social
Famille C – Qualités des relations avec l'encadrement Irritant 7. Présence des managers sur le terrain Irritant 8. Capacité à animer et à réguler l'équipe Irritant 9. Capacité à faire progresser les personnes
Famille D – Qualité des relations sociales dans l'entreprise Irritant 10. Respect manifesté envers le personnel Irritant 11. Existence de communautarismes Irritant 12. Soutien social

¹ IRP= Instances représentatives du personnel

2- Étude empirique des conditions de travail dans les PME de la Wilaya de Mascara

La présente étude constitue une partie succincte d'une pré-enquête effectuée dans le cadre d'une thèse de doctorat portant sur le renouveau des méthodes d'analyse du travail. Les résultats présentés ci-après demeurent partiels et sommaires.

Pour recueillir les informations nécessaires à ce travail nous avons fait recours à la distribution de questionnaires et à des entretiens semi-directifs. Avant de passer aux détails concernant l'étude empirique, il nous paraît opportun de présenter sommairement le secteur des PME de la Wilaya de Mascara.

2-1- Présentation du secteur de la PME de la Wilaya de Mascara

La wilaya de Mascara compte (au 31.12.2008) 5578 PME, dont 20 entreprises publiques et 5558 privées, employant un effectif global de 23392. Ces effectifs se répartissent comme suit : 22229 pour les PME privées (soit une moyenne de 04 travailleurs par entreprise) et 1163 pour les entreprises publiques (58 travailleurs par entreprise).

La répartition des PME privées par secteur d'activité se présente comme suit :

Secteur d'activité		Nbre de PME Année 2007	Inscrits 2008	Radiés 2008	Nbre de PME Année 2008	Taux
01	Pêche, Agriculture et Chasse	168	01	-	169	-
02	Eau et Energie	08	-	-	08	-
03	Hydrocarbures	34	-	-	34	-
04	Mines et carrières	15	01	-	16	-
05	Sidérurgie Métallurgie ISMME	101	03	-	104	-
06	Matériaux de construction	115	-	-	115	-
07	Bâtiment et Travaux publics	1282	47	01	1328	3,59
08	Chimie Caoutchouc Plastique	35	01	-	36	-
09	Industries Agro-alimentaires	765	15	01	779	1,83
10	Industries du textile	29	-	-	29	-
11	Industries du cuir	78	-	-	78	-
12	Industries du bois et papier	45	02	-	47	-
13	Industries diverses	381	-	-	381	-
14	Transports et communications	754	67	02	819	8,62
15	Commerce	343	33	06	370	7,87
16	Hôtellerie et restauration	96	02	01	97	1,04
17	Services pour entreprises	89	09	-	98	10,11
18	Services pour ménages	838	31	04	865	3,22
19	Etablissements financiers	23	-	-	23	-
20	Affaires immobilières	05	-	-	05	-

21	Service pour collectivités	146	11	02	157	
TOTAL GENERAL		5352	223	17	5558	3,85

La répartition des PME privées par groupe de branches d'activité est la suivante :

Groupes de branches	Nbre des PME privées	Taux	Contenu
Services	2434	43,79%	-Transports et communications -Commerce -Hôtellerie et restauration -Services pour entreprises -Services pour ménages -Etablissements financiers -Affaires immobilières -Service pour collectivités
Bâtiment et Travaux publics	1328	23,89%	-Bâtiment et Travaux publics
Industries diverses	1585	28,52%	-Mines et carrières -ISMME -Matériaux de construction -Chimie Caoutchouc Plastique -Agro-alimentaires -Textile -Bois et Papier -Cuir -Industries diverses
Agriculture et Pêche	169	03,04%	-Agriculture et Pêche
Services liés aux industries	42	0,76%	- Services et travaux pétroliers - Eau et Energie - Hydrocarbures
TOTAL	5558	100%	

2-2- Présentation de l'étude et de l'échantillon

L'objet de notre recherche est d'étudier les conditions de travail et les relations sociales dans les PME algériennes, perçues par un échantillon de travailleurs exerçant dans les PME de la Wilaya de Mascara. Pour y parvenir nous avons adopté une démarche hybride consistant en l'utilisation d'un questionnaire, d'une part, et le recours aux entretiens avec un ensemble de travailleurs, d'autre part, pour pouvoir recueillir le maximum d'informations utiles :

- Un questionnaire anonyme comportant 18 items a été distribué à environ 600 personnes exerçant dans une trentaine de PME (toutes privées) réparties à travers trois Dairas (Mascara, Sig et Bou-Hanifia). Sur les 370 questionnaires recueillis (soit un taux de récupération de 61,6%) seuls 236 ont put être exploités (39,3 %). Le traitement statistique et l'analyse des données ont été effectués par le biais du logiciel SPSS Version 11.0
- Des entretiens ont été effectués avec des travailleurs (tous corps et niveaux hiérarchiques confondus) en vue de mettre en lumière certains aspects indétectables par voie de questionnaire et de clarifier les réponses obtenues.

Le tableau suivant représente les caractéristiques de notre échantillon :

	Enquête (236 cas)		
	%		%
Age		Sexe	
De 21 à 30 ans	45,3 %	Masculin	60,1 %
De 31 à 40 ans	38,6 %	Feminin	39,9 %
De 41 à 50 ans	8,5 %	Niveau Scolaire	
Plus de 50 ans	7,6 %	Primaire	3,4 %
Ancienneté		Moyen	7,6 %
Moins d'un an	5,9 %	Secondaire	19,1 %
De 1 à 10 ans	65,3 %	Universitaire	69,9 %
De 11ans à 20 ans	20,3 %	Nature du travail	
Plus de 21 ans	8,5 %	Administratif	55,1 %
Niveau hiérarchique		Technique	13,1 %
Cadre	22,0 %	Service	14,0 %
Maîtrise	61,0 %	Polyvalent	17,8 %
Exécutant	17,0 %		

2-3- Résultats et commentaires

Le questionnaire distribué comportait 18 questions reflétant différentes dimensions des conditions matérielles et psychosociales du travail, des relations sociales et des possibilités d'apprentissage et de développement des compétences. Après traitement des réponses nous sommes parvenus aux résultats suivants :

I. Liberté d'action et perception des rôles

- 1- Adéquation formation / poste occupé
64,8 % des répondeurs considèrent que leurs emplois sont en adéquation avec les formations initiales et / ou professionnelles qu'ils ont reçus, contre 35,2 % qui estiment leurs activités ou les tâches qu'ils assument inadéquates avec leurs formations.
- 2- Adéquation positionnement hiérarchique / qualifications scientifiques
54,7 % considèrent que leurs positionnements hiérarchiques (leurs classifications, grades professionnels ou postes occupés) ne correspondent pas à leurs qualifications (diplômes obtenus ou niveaux scolaires), contre seulement 41,9 % favorable et 3,4 % indécis.
- 3- Degré de liberté quant au choix des méthodes de travail
57,6 % s'estiment privés du droit d'organiser librement leur travail et d'en déterminer les méthodes de son accomplissement, contre 21,2 % entièrement libre et 21,2 moyennement libre.
- 4- Liberté d'initiative et de participation
Quant à la marge de liberté d'initiative et de participation à la prise de décision, 45,8 % ont répondu négativement contre seulement 14,4 % de réponses positives. Les 39,8 % restant considèrent leur participation relative ou partielle.
- 5- Possibilités de développement des tâches
46,2 % estiment avoir le droit de développer leurs méthodes de travail, contre 19,1 % qui se considèrent privés de ce droit. 34,7 % s'estiment relativement libre.

II. Relations de travail et reconnaissance

- 6- Evaluation des relations avec les collègues
55 % jugent leurs relations avec leurs collègues bonnes ou assez bonnes contre 45 % qui les jugent moins bonnes ou détériorées.
- 7- Evaluation des relations avec les supérieurs hiérarchiques
Les relations avec les supérieurs hiérarchiques sont considérées bonnes ou moyennement bonnes par 68,2 %, par contre 31,8 % les considèrent trop tendues.
- 8- Considérations et respect de la part des supérieurs
61,4 % considèrent qu'ils sont traités avec considération et respect par leurs supérieurs, contre 11 % qui jugent ce traitement irrespectueux et ingrat.

III. Conditions de travail et climat psychosocial

- 9- Disponibilité des moyens nécessaires au travail
31,4 % Considèrent qu'ils disposent de tous les moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches, 39 % en disposent partiellement et 29,7 % se considèrent dépourvus de ces moyens.
- 10- Evaluation des conditions matérielles de travail
Les conditions matérielles du travail sont considérées favorables par 24,2%, acceptables par 62,3% et médiocres par 13,6 %
- 11- Evaluation du climat social de travail
14,4 % seulement jugent le climat social dans leurs entreprises favorable, contre 8,1 % entièrement défavorable et 77,5 % le considère relativement favorable.
- 12- Sentiment de malaise professionnel
8,5 % ressentent du malaise professionnelle (stress, burnout², saturation...) de façon continue, 19,1% par contre ne l'ont jamais ressenti et 72,5 % occasionnellement ou momentanément.
- 13- Evaluation du volume de travail
28 % considèrent leur volume de travail trop intense contre 72 % qui le jugent normal.
- 14- Convenance des horaires de travail appliqués par l'entreprise
81,8 % estiment les horaires de travail (heures d'entrée et de sortie et durée quotidienne de travail) inconvenables.

IV. Formations et possibilités de développement personnel

- 15- Possibilités de suivre des cycles de formation
28,8 % bénéficient souvent de cycles de formation, 25,8 % n'ont bénéficié d'aucune formation et 45,3 % en bénéficient occasionnellement.
- 16- Possibilités d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences

² Le *burnout* ou **syndrome d'épuisement professionnel** est un syndrome d'épuisement qui fait partie des **risques psychosociaux** professionnels, du essentiellement à l'exposition à un **stress** permanent et prolongé. Ce syndrome est nommé *Burn Out Syndrome* chez les anglophones et « Karoshi » ou « mort par la fatigue au travail » au Japon.

83,1 % estiment qu'ils apprennent continuellement de nouvelles compétences et connaissances.

V. Avantages et équité salariale

17- Equité salariale

Comparés à leurs collègues, 52,5 % considèrent leurs salaires équitables, 41,5 % moyennement équitables et 5,9 % inéquitables.

18- Avantages et intéressements en contre partie des efforts supplémentaires fournis

62,7 % déclarent ne pas bénéficier d'avantages ou intéressements en contre partie des efforts supplémentaires qu'ils déploient, 11,9 % en bénéficient continuellement et 25,4 % occasionnellement.

Une question supplémentaire concernant les principales causes du malaise professionnel ressenti par les travailleurs, nous a permis d'établir une classification par ordre d'importance :

	Sources de malaise	%
01	Relations défavorables avec les supérieurs	15,2%
02	Manque d'organisation	8,4%
03	Travail répétitif et routinier	7,9%
04	Travail intensif	7,9%
05	Manque de moyens	6,8%
06	Relations défavorables avec les collègues	6,3%
07	Inadéquation poste de travail / qualification	5,2%
08	Volume horaire gênant ou inconvenable	3,6%
09	Absence de participation et de droit à l'initiative	3,1%
10	Inadéquation vie professionnelle/vie privée	2%
11	Manque de reconnaissance et de motivation	2%
12	Lieu de travail inconfortable	1,6%
13	Inadéquation salaire / travail	1,6%
14	Manque d'équité	1%
15	Causes indéterminées	4,7%

Les entretiens tenus généralement en tête à tête, et parfois en groupe restreint, nous ont permis de clarifier certaines situations paradoxales que nous avons détectées lors de l'analyse des données recueillies par questionnaire. Nous avons pu constater que les cadres préfèrent enregistrer leurs mécontentements par écrit et de façon anonyme, et sont plutôt trop discret durant les entretiens verbaux. Les agents de maîtrise et, surtout, d'exécution, quant à eux, sont généralement plus ouverts et s'expriment plus librement, leurs réponses écrites, par contre, ne reflètent pas entièrement leurs idées exprimées verbalement. Ceci peut-être expliqué par une méfiance exagérée, un manque de confiance ou un état d'esprit propre aux entreprises privées.

Les discussions avec les cadres et certains agents de maîtrise nous ont permis de déceler un handicap de taille propre à ces entreprises. Un décalage important sépare l'évolution de l'entreprise et la mentalité patronale. Les entreprises évoluent constamment, et parfois rapidement, par contre le mode de gouvernance instauré par les patrons et/ou leurs hommes de confiance (ceux-ci ont généralement des liens de parenté avec les premiers) demeure en stagnation ou n'arrive pas à suivre le mouvement évolutif, ce qui constitue un réel frein au

développement de l'entreprise et une source principale de malaise pour les cadres particulièrement.

Cette situation engendre des crises de direction insurmontables et de profonds dysfonctionnements quant à la gestion de ces PME. La primauté étant accordée à la loyauté, à la fidélité et aux considérations extra organisationnelles, la compétence managériale acquise par les cadres dirigeants se trouve acculée ou, du moins, mal exploitée.

Conclusion

Les résultats auxquels nous sommes parvenus, quoique partiels, constituent des éléments de réflexion sur les opportunités à saisir et les mesures à entreprendre pour la relance d'une politique de bien être au travail.

Les facteurs de réussite d'une telle politique sont, entre autres, la négociation sociale, la participation élargie et la prise en compte des considérations humanitaires garantissant un parfait équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Les principales recommandations à retenir dans ce contexte sont les suivantes :

- L'aménagement des contenus du travail et l'encouragement des initiatives: élargissement et enrichissement des tâches, rotation sur postes, polyvalence des opérateurs, groupes semi-autonomes...
- L'aménagement du temps de travail: horaires variables ou individualisées, instauration du temps partiel...
- La modernisation de la législation du travail
- L'implication des partenaires et organismes spécialisés: IRP, CCI...
- L'intensification des programmes de formation et de sensibilisation au profit du patronat, des cadres dirigeants etc...

Bibliographie

- Argyris, C., Schon, D.A. (2002), *Apprentissage organisationnel*. DeBoeck, Paris.
- Bernoux, P. (1999), *La sociologie des entreprises*. Les Editions du Seuil, Paris.
- Boyer L. et Equilbey N. (2003), *GRH Nouvelles Pratiques (Vade Mecum)*, éd. Ems.
- Brunet, L. (1983) *Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences*. Montréal : Éditions Agence d'Arc.
- Candau, P. (1990) *Les audits d'efficacité*, Cahier français Audit et Management n° 248, Octobre - Décembre 28-33.
- Cézard, M., Malan, A., Zouary, P. (1996), *Conflit et régulation sociale dans les établissements. Travail et Emploi* 66.
- Citeau J.P. (2002), *GRH : Principes généraux et cas pratiques*, 4^{ème} éd., Armand Collin.
- Crozier, M., Friedberg, E., 1977. *L'acteur et le système*. Editions du Seuil, Paris.
- Crozier, M., (1994), *L'entreprise à l'écoute*. Editions du Seuil, Paris.
- Deer, C. E. (1980). *Measuring organizational climate in secondary schools*. The Australian journal of education, 24 (1), 26-43.
- Edmans A. (2008) *Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices* , janvier. Document téléchargeable à l'adresse suivante : <http://ssrn.com/abstract=985735>.
- Fourgous, J.M., Iturralde, B. (1991), *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*. Les Editions d'Organisation, Paris.
- Hierlé, J.P., 1995. *Relations sociales et culture d'entreprise*. L'Harmattan, Paris.
- Hillau, B., 1990. *Trajectoires professionnelles et stratégies d'acteurs dans la production automatisée. évolution des qualifications professionnelles dans l'industrie : connaissances et travail. L'Orientation Scolaire et Professionnelle* 19 (4), 339-350.

- Joyce, W.F., Slocum, J.W., von Glinow, M.A., 1982. Person-situation interaction: competing models of fit. *Journal of Occupational Behaviour* 3 (4), 265-280.
- Landier A., Nair V. B. (2009), *Investing for Change: Profit from Responsible Investment*, Oxford University Press, New York.
- Landier H. (2008), *Evaluer le climat social de votre entreprise : Mesurer le désengagement et y remédier*, Éditions d'Organisation.
- Laroche, H., 1991. Culture organisationnelle. In : Aubert, N. et al., *Management, aspects humains et organisationnels*. P.U.F., Paris, pp.549-591.
- Lawler, E.E., Hall, D.T., Oldham, G.R., 1974. Organizational climate: relationship to organizational structure process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance* 11, 139-155.
- Lévy-Leboyer, C., 2001. *La motivation dans l'entreprise*. Editions d'Organisation, Paris.
- Martory B. (1993), L'observation sociale de l'entreprise, in Cahiers français N°262, Juil-Sept., *Gestion des ressources humaines*, pp. 39-42.
- Peretti, J. M. (2001). *Ressources humaines et gestion du personnel*, 3ème édition, Vuibert.
- Perrot S. (2005), L'engagement au travail : analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°58, p. 31-44.
- Picard D. (1991), *La veille sociale*, éd. Vuibert
- Sainsaulieu, R., 1987. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques et Dalloz, Paris.
- Thévenet, M., 1986. *Audit de la culture d'entreprise*. Les Editions d'Organisation, Paris.
- Thomas, R. (1976). The organizational climate of schools. *The journal of educational administration*, 22 (4), 442-463.
- Villeval M.C. (2005), Nouvelles conditions de travail : satisfaction ou résignation?, *Revue Economique*, N°2, pp. 237-244
- Wright, I., Bengtsson, C., Frankenberg, K., 1994. Aspects of psychological work environment and health among male and female white-collar and blue-collar workers in a big Swedish industry. *Journal of Organizational Behavior* 15 (2), 177-183.