

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique**



Université Mouloud MAAMERI de Tizi-Ouzou



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestions

Département des Sciences de Gestion

Filière des Sciences Financières et Comptabilité

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Science Financière et Comptabilité

Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion

Thème

Audit et bien-être social

Cas Société Nationale d'Assurance (SAA)

Réalisé par :

BELFADEL WISSEM

Encadré par :

M^f DRIR Mohammed

Devant le jury composé de:

Président du jury : M^{me} RACHEDI Akila. MCA. UMMTO

Examineur: M^f MAHTOUT Idir. MAA. UMMTO

Rapporteur : M^f DRIR Mohamed. MACA. UMMTO

7eme Promotion

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2020-2021

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique**



Université Mouloud MAAMERI de Tizi-Ouzou



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestions

Département des Sciences de Gestion

Filière des Sciences Financières et Comptabilité

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Science Financière et Comptabilité

Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion

Thème

Audit et bien-être social

Cas Société Nationale d'Assurance (SAA)

Réalisé par :

BELFADEL WISSEM

Encadré par :

M^f DRIR Mohammed

Devant le jury composé de:

Président du jury : M^{me} RACHEDI Akila. MCA. UMMTO

Examineur: M^f MAHTOUT Idir. MAA. UMMTO

Rapporteur : M^f DRIR Mohamed. MACA. UMMTO

7eme Promotion

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2020-2021

Remerciements

On tient à remercier notre promoteur M^r Mohamed DRIR et notre tuteur au niveau de la Direction centrale de la SAA M^r Khalifa MERICHE, pour leur contribution à la réalisation de ce mémoire, leur gentillesse, leur disponibilité, leur aide précieuse, leurs conseils pertinents et surtout leur confiance qui nous a permis d'exprimer notre compétence durant ce travail.

On voudrait également exprimer nos vifs remerciements aux membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail et pour le temps et les orientations accordés.

Nos remerciements vont également à M^r Said MALLEK, Directeur de l'audit au niveau de la Direction centrale de la SAA.

On voudrait aussi exprimer notre profonde gratitude à nos familles pour leur soutien moral et leurs encouragements prodigués pendant toutes ces années d'études.

Notre reconnaissance va également à tous ceux qui nous ont assistés de près ou de loin, par leurs encouragements, leurs conseils et leurs critiques.

Sommaire

Introduction générale.....	1
-----------------------------------	----------

Chapitre I : Cadre conceptuel de l'audit social

Section 1 : Généralités sur l'audit social	4
Section 2 : Les missions d'audit social	12
Section 3 : La méthodologie de l'audit social.....	13
Section 4 : Les outils de l'audit social	19

Chapitre II : Le bien-être au travail

Section 1 : Le concept de « bien-être au travail » : de sa clarification à sa prise en compte	39
Section 2 : La Souffrance au travail	59
Section 3 : Les mesures : stress, bien-être et performance individuelle	65
Section 4 : Les leviers du bien-être et de la performance	72

Chapitre III : L'audit social au sein de la SAA

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	84
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche	94
Section 3 : Déroulement de la mission d'audit de bien-être	114
Conclusion générale	127

Liste des abréviations

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

CAAR : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

CAAT : Compagnie Algérienne des Assurances

CCR : Compagnie Centrale de Réassurance

CDD : Contrat à Durée Déterminée

DRH : Direction des Ressources Humaines

EPE : Entreprises Publiques Economiques

FRAP : Feuille de Révélation et l'Analyse de Problème

GPRH : Gestion Personnalisée des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IAS : International Accounting Standards.

IFAS : Institut français d'action contre le stress

NRE : Nouvelles Régulations Économiques

OMS : Organisation mondiale de la Santé

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

QCT : Questionnaire du climat de travail

QVT : Qualité Vie au Travail

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

RTT : Réduction du Temps de Travail

SAA : Société Algérienne des Assurances

SPA : Société Par Actions

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

SST : Santé et sécurité au travail

TMS : Troubles Musculo-Squelettiques

Introduction générale

Introduction

Ces dernières années ont vu les questions relatives à la santé au travail et à la qualité de vie s'afficher à la une de l'actualité et devenir un véritable enjeu des pouvoirs publics, des entreprises et des partenaires sociaux. Qu'est-ce qui explique la recrudescence de l'importance accordée au bien être au sein de nos organisations ? Quelles sont les grandes tendances des conditions de travail ? Et quel sera l'impact de l'audit social sur le bien-être au travail ?

L'un des plus grands éléments qui bouleverse les organisations ces dernières années réside dans les nouvelles exigences du travail. Pour répondre aux nouveaux besoins du marché et se différencier d'une concurrence féroce, les entreprises réorganisent le travail. Les salariés sont plus autonomes dans leurs missions et ils en sont satisfaits lorsqu'ils bénéficient de soutien et d'aide à la décision. Mais paradoxalement, le travail devient beaucoup plus éprouvant. Soumise à un rythme intensif d'innovation, l'entreprise doit s'appuyer sur un professionnalisme croissant. Les enquêtes récentes ont révélé que les salariés expriment une forte attente en matière de communication, de transparence dans les échanges avec leur hiérarchie. Ils souhaitent être considérés comme des acteurs responsables et pouvoir influencer sur les changements de l'entreprise. Autant d'évolutions qui doivent être accompagnées d'une réflexion et d'actions sur l'organisation du travail.

L'autre tendance lourde qui impacte les entreprises est bien sûr les effets du travail sur la santé. Si celui-ci est aujourd'hui une source d'épanouissement pour chacun, il peut également être source de nouveaux risques d'atteinte à la santé. Stress, douleurs articulaires, mal être...ces risques difficiles à identifier et à prévenir tant leurs causes sont multiples, ont été placés au-devant de la scène ces dernières années. Il en est de même pour les effets cumulatifs d'exposition à des produits dangereux (amiante, produits chimiques, etc...). Malgré une diminution des accidents de travail depuis vingt ans, les entreprises doivent faire face à une forte croissance des maladies professionnelles et une montée en puissance des déclarations de salariés éprouvant du stress d'origine professionnelle.

Dans un contexte socio-économique où la performance est devenue obligatoire et la protection de la santé des salariés une obligation de résultats, les managers semblent être désarmés par ce qui ressemble à une injonction paradoxale : comment déployer de manière

Introduction

opérationnelle la stratégie de l'entreprise tout en prenant en compte les spécificités individuelles des collaborateurs et en préservant leur santé ?

Aujourd'hui, nul ne peut ignorer que la santé physique et psychologique ainsi que le bien-être des collaborateurs dépassent le simple cadre législatif. Aussi, de nombreuses études tendent à prouver qu'il est important dans une entreprise d'effectuer de manière régulière un audit social qui permettra d'évaluer le bien être au travail : l'audit social est un domaine particulier d'application des méthodes d'audit qui sont largement utilisées dans le domaine financier, organisationnel, qualité...etc. il est pratiqué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en coopération entre les deux. Dans tous les cas, l'auditeur social s'appuie sur des méthodes et des techniques éprouvées et sur des indicateurs fiables et précis de la gestion personnelle. Il travaille à partir de référentiels normatifs et/ou de référentiels de bonne pratique, dans le but d'améliorer les conditions de travail au sein de l'entreprise.

Pour un nombre croissant d'entreprises la lutte contre les risques psychosociaux s'insère désormais dans une dynamique plus positive, de « promotion » du bien-être. Cette tendance s'explique par l'image de marque des entreprises auprès de leurs parties prenantes. Le défi, déjà appréhendé par la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est de mener la gestion des hommes non plus de façon « globale » mais négociée, avec des individualités dont les attentes sont forcément complexes et difficiles à mesurer. La qualité de vie au travail et le bien-être en entreprise font partie intégrante de ce défi. Comment mesurer la santé dans les organisations par un audit ?

Si la promotion du bien être passe par une réinterrogation de la structure organisationnelle et managériale de l'entreprise et leurs méthodes d'audit interne, elle passe également par une réflexion sur les rapports qu'entretiennent les individus au travail.

En découle alors la question suivante : est-ce que l'employé, de par son rapport au travail différent, pourrait amener les managers et les responsables des Ressources Humaines à repenser leurs méthodes managériales en prenant en compte leur nouveau système de valeurs qui place, entre autres, l'épanouissement de la personne au premier plan?

Face aux effets du travail sur la santé et à ces transformations de l'entreprise, il semblerait que le travailleur insuffle un nouveau mode de fonctionnement et de nouveaux

Introduction

codes sociaux au sein du monde du travail. Notre problématique est la suivante : **Comment utiliser l'audit social comme moyen de promotion du bien être au travail ? Et quel est l'impact de l'audit sur le bien être au travail ?**

Notre travail se situe donc à la croisée de deux problématiques liées au Management des Ressources Humaines : la complexité de mettre en place un audit social lié au bien-être au travail et la promotion du bien-être.

Afin de structurer notre travail de recherche, nous avons posé deux hypothèses :

Hypothèse 1 : L'audit social permet de mesurer le bien être au travail dans une entreprise

Hypothèse 2 : L'audit social permet de promouvoir le bien être au travail et donc la performance des entreprises

Le présent mémoire est scindé en trois chapitres. Le premier et le deuxième chapitre portent sur l'aspect théorique de l'audit social et du bien-être au travail, le troisième chapitre est un cas pratique d'audit de bien-être au niveau de la SAA.

Pour conclure, nous ferons des constats et remarques ainsi que des propositions de solutions à apporter.

Chapitre I

Cadre conceptuel de l'audit social

Introduction

L'audit social est une forme d'audit appliqué à l'entreprise en particulier à la gestion des ressources humaines ; il peut être pratiqué par des auditeurs internes comme par des auditeurs externes.

Ce domaine s'appuie sur des techniques et outils éprouvés et sur des indicateurs fiables et précis de la gestion du personnel dont l'objectif est d'améliorer la performance sociale et la performance globale de l'entreprise.

Ce chapitre commence tout d'abord par une présentation générale de l'audit social et de ses missions, ensuite nous présenterons la méthodologie de l'audit social et enfin les outils utilisés par les auditeurs sociaux.

Section 1 : Généralités sur l'audit social

Avant de définir l'audit social, il est nécessaire d'aborder son développement historique.

1.1. Evolution de l'audit social dans l'histoire

L'audit social est né dans le sillage de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années cinquante.

Cette discipline plutôt récente n'a cessé d'évoluer d'une façon remarquable dans le temps. Considéré comme une déclinaison particulière de l'audit opérationnel, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit : informatique, logistique, technique, achat, etc. desquelles il a été inspiré.

Dans tous les domaines liés à l'économie, la rigueur et les contrôles internes s'imposaient après la rupture de la croissance des fameuses trente glorieuses.

La réaction à la crise économique des années trente imposa une évaluation de la dimension économique à la fois du point de vue du comportement humain pris comme acteur de performance de l'entreprise et du point de vue de son épanouissement au travail.

L'essence psychologique prend le pas sur l'impérialisme de la motivation financière de l'homme au travail qui sous-tend l'idéologie économique dominante aussi bien dans les régimes à économie capitaliste que dans les régimes dits à économie planifiée.

L'audit social est né dans le droit fil du courant psychosociologique historique de l'école des relations humaines. La ressource humaine doit appliquer la même rigueur que toutes les

autres branches (technique, financière...) de l'entreprise économique pour renforcer à la fois son efficacité et sa crédibilité.

L'essence économique et environnementale transparait aussi avec la prise en compte des risques sur la « santé durable », c'est-à-dire celle que l'on évalue à court, moyen et long terme.

L'audit social d'essence « socio-juridique » s'effectue par rapport à un référentiel de normes exogènes aux acteurs, qui tendent à les rejeter, faute de pouvoir de les approprier, les assimiler, les intérioriser. Si cette conception présente des insuffisances, l'audit social ne constitue pas moins l'antidote, la réparation, voire les soins palliatifs des méfaits de l'approche dominante technico-économique. Il représente ainsi, quoiqu'implicitement, un référentiel de bonnes pratiques sociales, dont la fonction est curative des écarts constatés, et qui constitue l'injonction indirecte et parfois implicite de bonnes pratiques.¹

L'audit social a également une seconde origine, plus récente. Il s'agit des travaux qui, en France, dans les années soixante-dix ont eu pour objectif de réformer l'entreprise. A partir de cette période, bon nombre d'entreprises s'essayèrent à planifier la dimension sociale de leur activité, et l'audit social trouvera sa place dans ce cycle.²

La construction progressive de la notion d'audit social

1960 :

Dès le début des années 60 des entreprises commencent à appliquer la notion d'audit au suivi de la GRH (First City Bank of New York)

1970 :

- Le terme audit s'impose peu à peu, devient à la mode et se diversifie (notamment vers le social) ;
- Développement progressif du tableau de bord social ;
- En 1979, VATIER crée une cellule de développement de l'expertise et de l'audit social.

¹ CANDAU P, « Audit social » Paris, Edition Vuibert Gestion, 1985. Cité par Mahtout Idir « Audit social », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017, P 42.

² IGALENS J. et PERETTI J.-M., « Audit social », Edition Eyrolles, 2008. Cité par Mahtout Idir « Audit social », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017, P 42.

1980 :

- L'entreprise apparaît comme une « communauté humaine » les dysfonctionnements sociaux suscitent de l'intérêt et de l'attention.
- Basculement progressif de la fonction Personnel vers la fonction RH.
- Création de l'IAS en 1981.

1990 :

- La notion de performance sociale se développe.
- Le social qui rapporte Le social qui coûte.
- Structuration du métier d'auditeur social.

L'audit social s'est beaucoup développé depuis le début les années 90. Des procédures de certification d'auditeurs sociaux se sont même créés depuis 1994 (ISO 9002). Cette fonction est encore souvent exercée dans des cabinets de conseils extrêmes mais on voit se développer de plus en plus de postes d'auditeur social au sein même de l'entreprise.

2000 :

Sensibilité de plus en plus marquée pour les approches centrées autour de la notation sociale, de normes sociales et du développement durable.³

En Algérie, l'audit social s'est développé beaucoup plus sous l'impulsion du droit de travail qui exige aux entreprises de démontrer que la gestion des salariés est « responsable », c'est-à-dire que les abus sociaux sont évités, que les responsables agissent dans le cadre de la réglementation en vigueur et au mieux de leurs capacités pour éviter les conflits et observer les conditions d'hygiène et de sécurité, ainsi que le respect des droits des travailleurs et la sauvegarde de l'emploi.

1.2. Définitions

Définir l'audit social en tant que tel n'est pas une chose aisée car, jusqu'à présent il n'y a pas de définition courante de l'audit social malgré un accord en ce qui concerne les différents aspects de sa pratique tels que : contrôle de conformité, analyse, observation, diagnostic, etc.

Cependant, depuis son apparition jusqu'à nos jours, plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs et institutions, parmi lesquels nous avons retenu quelques-unes :

³ PERETTI J.-M., « L'audit social » dans le cadre du management stratégique des ressources humaines, actes du colloque organisé par l'ISEOR et l'IAS, Economica, 1994. Cité par Mahtout Idir « Audit social », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017, P 45.

Selon **VATIER.R** : « *L'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité.* »⁴

Selon **CANDAUP** : « *L'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.* »⁵

Selon **la norme ISO 9000 version 2000**, l'audit social est défini comme étant « *un processus méthodique indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* »⁶

Alain COURET et Jacques IGALENS proposent la définition suivante : « *l'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer des recommandations de nature à les réduire* »⁷

Encyclopédie de la gestion et du management « *l'audit social est né de l'application de la démarche de l'audit opérationnel à la ressource humaine. Un audit social comporte des opinions émises par un auditeur indépendant et compétent sur la qualité de l'information sociale et sur celle des outils de pilotage social d'une organisation* »⁸

⁴ VATIER R., L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980.

⁵ CANDAU P., « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985

⁶ GALENS J et J.M.PERETTI, « Audit social », édition d'organisation, Paris, 2008, P 36.

⁷ COURET A et J. IGALENS, Audit social, PUF, 1988

⁸ LEDUFF (R), Encyclopédie de la gestion et du management, Edition Dalloz, Paris, 1999, P 72.

1.3. Les enjeux et domaines de l'audit social :

Bien que l'audit social soit une pratique jeune (moins de trente ans), son importance ne cesse de croître au fil des années et justifie que l'on s'y intéresse en détail.

1.3.1 Les enjeux de l'audit social

Plusieurs facteurs contribuent à faire de l'audit social une pratique incontournable pour les responsables et dirigeants des Ressources Humaines.

1.3.1.1 La fonction ressource humaine partenaire stratégique :

Un premier facteur explicatif du rôle croissant de l'audit social est le caractère de plus en plus stratégique que joue la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation. L'augmentation de niveau d'éducation, l'évolution de contenu des emplois vers des tâches de plus en plus autonomes et intellectuelles, le rôle majeur de secteur tertiaire au détriment des secteurs primaires et secondaires, sont autant d'éléments qui ont nécessité un renouvellement dans la manière de gérer les salariés. Face à des clients exigeants, face à des enjeux d'éthique et de transparence, les entreprises attendent que leurs salariés adoptent des compétences exemplaires. De tels comportements sont présentés comme incontournables pour le succès de l'entreprise parce qu'ils assurent sa compétitivité. Pour y parvenir, les responsables des ressources humaines doivent mettre en place des pratiques qui simulent les comportements exemplaires, et encouragent l'implication et la mobilisation de tous les salariés.

Comment s'assurer que les comportements exemplaires sont effectivement présents dans l'entreprise ? Comment mesurer les niveaux d'implication et de mobilisation des salariés ? Pour que la fonction Ressources Humaines devienne un partenaire stratégique de l'organisation, ses représentants doivent être en mesure de démontrer les effets de leurs actions. Ils doivent utiliser des outils de contrôle pour établir un lien entre leurs actions et les objectifs de la stratégie organisationnelle. Les outils de l'audit social ont été précisément conçus comme des moyens de mesure et de contrôle. Les responsables des Ressources Humaines qui les maîtrisent seront en mesure de justifier, tant sur les plans stratégique que juridique et financier, l'efficacité de leurs actions auprès de la direction de leur entreprise.

1.3.1.2 La responsabilité sociale des entreprises

Le deuxième enjeu provient de l'intérêt accru pour la responsabilité sociale et de l'entreprise. Cet enjeu est devenu d'une importance majeure après la dénonciation de comportements non éthique dans les entreprises : à titre d'exemple, rappelons le naufrage de

l'Érika, les oppositions à l'ouverture de nouveaux sites nucléaires, ou encore l'affaire Elf. Désormais, les milieux boursiers récompensent les entreprises qui mettent en place des pratiques considérées comme socialement responsables, à l'exemple des indices du Dow Jones Sustainability Index à la bourse de New York, ou de l'indice FTSE4Good sur le marché boursier européen. Le besoin de démontrer la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas sans effet sur les spécialistes de la Gestion des Ressources Humaines. En considérant les employés comme des stakeholders, l'entreprise doit démontrer qu'elle obtient une rentabilité financière en s'appuyant sur la valorisation et le bon traitement des salariés. C'est pourquoi les indices de responsabilité sociale tiennent compte des pratiques sociales pour établir les valeurs boursières des entreprises. L'audit social s'est justement développé dans le but d'identifier des indicateurs de mesure des pratiques de Gestion des Ressources Humaines : ils sont donc tout à fait pertinents et utiles pour démontrer la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard de ses salariés.

1.3.1.3 L'évolution de la législation

Dans le cas particulier de la France, l'audit social s'est également développé sous l'impulsion du législateur. La loi du 17 juin 1977 a imposé aux entreprises de plus de 300 salariés d'éditer un bilan social, présenté comme un outil destiné aux membres de comité d'entreprise et aux administrateurs des sociétés anonymes. Il inclut des informations chiffrées sur des thèmes sociaux tels que l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le nombre de recrutements, le nombre de départs, ou le type de contrats de travail. L'avantage de la loi du 17 juin 1977 est d'avoir structuré l'information sociale des entreprises autour d'indicateurs quantitatifs de Gestion des Ressources Humaines. En exigeant une collecte systématique et rigoureuse de l'information chiffrée, le bilan social a permis de créer une culture de l'audit social.

Depuis le 16 mars 2001, une deuxième loi - la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques ou loi «NRE» - impose aux entreprises de plus de 300 salariés et cotées sur marché réglementé de mettre en place une démarche pour justifier l'existence de pratiques socialement responsables. L'article 116 de cette loi porte sur les informations sociales et fixe l'obligation de rendre compte de la gestion sociale dans le rapport annuel. La loi précise un certain nombre de thèmes qui doivent être renseignés dans le rapport annuel : embauches à durée déterminée et indéterminée, analyse des difficultés éventuelles de recrutement, informations sur le motif de licenciement, allocation des heures supplémentaires, recours à la main d'œuvre extérieures à la société, etc. L'objectif de cette loi est donc quelque peu

différent de celui qui a donné naissance au bilan social. Il s'agit ici de démontrer que la gestion des salariés est «responsable», c'est-à-dire que les abus sociaux sont évités et que l'on agit de son mieux pour sauvegarder l'emploi et respecter les droits de chaque individu.

Les lois sur le bilan social et sur les «NRE» ne font que refléter la tendance croissante à exiger que les entreprises « rendent compte » de leur gestion sociale et humaine. Au-delà des lois françaises, les organismes mondiaux incitent fortement les entreprises cotées en bourse à se pencher sur ce thème. L'Organisation Mondiale du Commerce et le Bureau International du Travail suggèrent de respecter des normes sociales et évaluent les entreprises sur ces critères. Ces incitatives démarches de collecte et de consolidation des informations sociales que propose l'audit social permet de répondre aux demandes du législateur et des organisations mondiales.⁹

1.3.2 Les domaines RH à auditer :

Le tableau ci-dessous présente un regroupement possible des domaines RH à auditer.

Tableau N°01 : Les domaines RH à auditer

L'EMPLOI	
<ul style="list-style-type: none">• Tenue des dossiers individuels (base de données)• Documents statistiques à usage interne et externe• Recours au travail temporaire (Utilisation des temporaires).• Appel aux entreprises de service externes.• Utilisation des stagiaires et des apprentis.• Processus de recrutement.• Gestion prévisionnelle de l'emploi.• Suivi des pyramides des âges et d'ancienneté.• Suivi des départs.• Processus de licenciement.	<ul style="list-style-type: none">• Suivi des démissions.• Suivi de l'accueil et de la période d'essai.• Politique de promotion.• Gestion des carrières.• Politique d'insertion des travailleurs handicapés.• Politique d'égalité professionnelle entre les sexes.• Utilisation du chômage partiel.• Programme d'action pour réduire l'absentéisme.• Suivi de l'absentéisme.• Politique de l'emploi.
LES RÉMUNÉRATIONS	

⁹ Guerrero, Sylvie ; « Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines » ; édition Dunod ; Paris, 2008 ; page 4

Chapitre I : Cadre conceptuel de l'audit social

<ul style="list-style-type: none"> • Les qualifications et les classifications. • Les salaires réels par emploi. • Les primes. • L'individualisation des rémunérations. • La hiérarchie des rémunérations. • Les avantages sociaux. • Les charges sociales. • L'intéressement et la participation. • Les augmentations générales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les augmentations individuelles. • Les négociations salariales. • Les comparaisons externes. • L'information sur les rémunérations. • La paie. • Les documents relatifs à la paie et aux charges sociales. • Les déclarations obligatoires. • La politique de rémunération.
L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ	
<ul style="list-style-type: none"> • La gestion de la sécurité. • Le fonctionnement de la CHS. • Le budget sécurité. • L'analyse des accidents de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • La formation à la sécurité. • Les relations avec les organismes spécialisés. • La politique de sécurité
L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL	
<ul style="list-style-type: none"> • La durée du travail. • Les congés payés. • Les aménagements du temps de travail. • Les horaires individualisés. • Le travail à temps partiel. • Le suivi du temps de travail effectif. • Le travail posté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions physiques de travail. • Le contenu du travail. • Les expériences d'amélioration. • Les budgets d'amélioration des conditions de travail. • La politique d'amélioration des conditions de travail.
LA FORMATION	
<ul style="list-style-type: none"> • L'élaboration du plan de formation. • Le budget formation. • Le suivi des actions de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'apprentissage. • L'évaluation des actions de formation. • La politique de formation.
L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION	
<ul style="list-style-type: none"> • L'information descendante. • L'expression directe des salariés. • Les enquêtes d'opinion. • Le climat social. • L'encadrement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les procédures d'accueil. • Les systèmes d'entretien individuels. • La politique de communication.
LES ACTIVITÉS SOCIALES ET CULTURELLES	

- Budget des œuvres sociales.
- Prestations complémentaires.

- Médecine du travail.
- Service social.
- Politiques des œuvres sociales.

Source : Mahtout Idir « Audit social », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017

Section 2 : Les missions d'audit social

On distingue trois types de missions :

2.1. L'audit de conformité

Il consiste principalement à vérifier la conformité d'une organisation aux dispositions légales et réglementaires qui le régissent.

L'audit de conformité repose sur l'évaluation du respect des règles de la fonction ressource humaine, c'est-à-dire l'ensemble des règles qui régissent et encadrent la gestion des ressources humaines à savoir le droit de travail, les règlements intérieurs, le droit social...

C'est un audit qui suppose une connaissance et une maîtrise certaine dans le domaine juridique, pouvant faire apparaître certains points d'attention tels que :

- la vérification d'une clause de non-concurrence dans les contrats de travail ;
- le choix d'une clause de garantie d'emploi en cas de cession d'entreprise ;
- le cas des salariés en arrêt maladie depuis plusieurs mois et de leur éventuel licenciement ;
- le cas du repreneur qui rachète une entreprise dont le vendeur applique à tort une autre convention collective que celle normalement applicable compte tenu de l'activité de l'entreprise cédée.

2.2. L'audit d'efficacité et d'efficience

Il consiste à vérifier l'efficacité et l'efficience d'une organisation, d'un processus ou des règles sociales dans l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels fixés par l'entreprise.

L'objet de l'efficacité consiste à évaluer si une politique ou un outil de gestion permettent d'atteindre ces objectifs alors que l'efficience permet d'évaluer le rapport coûts bénéfiques entre les résultats obtenus et les moyens engagés à cette fin.

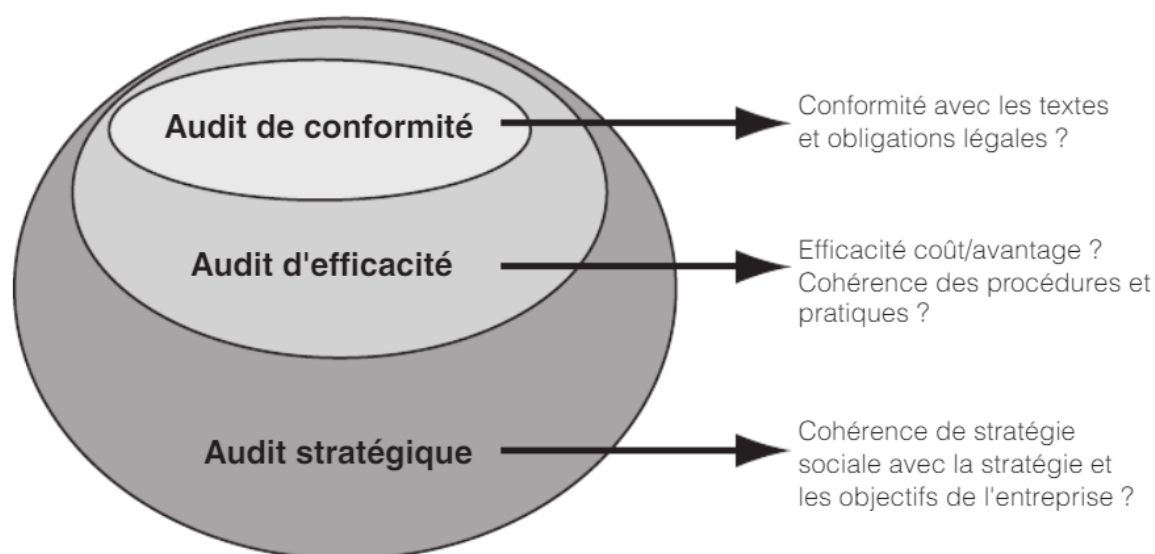
La nature et la qualité des informations collectés et traités ainsi que la mesure objective des écarts entre les objectifs fixés et atteints sont le pilier de cette forme d'audit.

2.3. L'audit stratégique

Il consiste à évaluer la capacité de la fonction RH, de ses politiques et de son résultat à préserver les ressources de l'entreprise et à l'aider dans l'accomplissement de ses projets.

Les pratiques RH doivent être cohérentes avec les différentes stratégies de l'entreprise à moyen et long terme et apporter une aide réelle aux opérationnels et favoriser le développement des activités en interne et externe.

Figure N°01 : Les trois types d'audit social et leurs objectifs



Source : IGALENS J, ET J.M.PERETTI : « Audit social », édition d'organisation, Paris, 2008

Section 3 : La méthodologie de l'audit social

Dans cette section nous aborderons les différents points relatifs à la méthodologie de l'audit social.

3.1. La spécificité méthodologique de l'audit social

La spécificité méthodologique de l'audit social tient à son objet, à savoir le domaine de la fonction Personnel et les différentes sous-fonctions qui la composent, dont le caractère qualitatif aura des répercussions sur les conséquences de l'audit et sur les méthodes retenues.

Pour parvenir à des constats et diagnostics objectifs, l'auditeur va recourir à l'emploi de méthodes et de techniques appartenant au domaine des sciences sociales (ce qui le différencie de l'audit financier et comptable et d'autres audits fonctionnels). Ainsi, l'analyse des opinions, des attitudes et des comportements est une nécessité à travers le recours à des enquêtes et à des entretiens.

Les référentiels utilisés par l'auditeur doivent aussi situer les résultats obtenus par rapport aux autres entreprises du secteur, les causes pouvant être certes différentes mais à mettre en relief.

La mesure des écarts implique une comparaison entre la valeur des indicateurs externes et celle de normes ou standards issues de référentiels spécifiques à la fonction Personnel et tenant compte des contraintes particulières liées aux domaines législatif, réglementaire et conventionnel comme aux caractéristiques internes à l'entreprise audité.

L'auditeur doit avoir des obligations de moyens comme de résultats. S'il est certes impossible d'énoncer à l'avance les conclusions d'un audit, l'auditeur doit toutefois justifier que les résultats présentés ont été obtenus en utilisant des méthodes et des techniques garantissant le maximum d'objectivité.

3.2. Processus de l'audit social

Les principales étapes de la démarche sont la définition du cadre de la mission, l'enquête préliminaire et la préparation du programme de travail détaillé, la réalisation des travaux et la rédaction du rapport d'audit

3.2.1 Cadre de la mission

En première étape, l'engagement d'une mission d'audit social repose sur un ordre de mission, un document informant de l'existence de la mission et décrivant le domaine d'étude et ses limites. Il contient les éléments suivants :

- L'entité à auditer ;
- Objectifs de la mission ;
- Champs d'application ;
- L'auditeur ou équipe d'audit ;
- La durée de la mission.

3.2.2 L'enquête préliminaire

Toute mission d'audit impose une enquête préliminaire pour se familiariser avec l'entreprise et le problème à traiter. Cette enquête permet d'adopter un programme de travail adapté en sélectionnant les points significatifs sur lesquels centrer la mission

Il faut, pour une connaissance préalable de l'entité auditée, identifier les caractéristiques technologiques, commerciales, économiques et financières qui ont un impact humain et social. Le bilan social de l'établissement et de l'entreprise contient une masse importante d'informations. L'analyse de ce document complète la connaissance préalable de l'entité à auditer sur le plan des caractéristiques sociales, des politiques passées et du poids des décisions antérieures. Il est également nécessaire pour comprendre les politiques sociales de se référer aux choix de sa politique sociale. L'enquête préliminaire doit permettre d'identifier les orientations et les axes mis en œuvre dans le domaine audité.

3.2.3 La préparation du programme de travail détaillé

L'auditeur doit constituer le plan de mission ou programme général de travail qui formalisera les décisions prises pour :

- Les travaux à entreprendre ;
- Les moyens à mettre en œuvre ;
- Les dates d'intervention et les durées de visites ;
- Les rapports à établir.

Ce document doit servir de fil conducteur à l'auditeur tout au long de la mission.

3.2.4 La réalisation des travaux

Conformément au programme arrêté, l'auditeur réalise les divers travaux d'audit.

Parmi les travaux les plus fréquents, il faut mentionner :

a) L'analyse par diagramme

Le diagramme doit faire ressortir :

- la division des responsabilités pour les opérations à effectuer ;
- la localisation des points d'action, de décision, de contrôle et de vérification ;
- la description des documents utilisés pour le transfert d'information ou d'instruction ;
- la liaison avec d'autres circuits et les interconnexions.

Par sa représentation symbolique, le diagramme permet, mieux qu'une description rédigée, d'appréhender la complexité des procédures, de mettre en évidence les sécurités et éventuellement les carences ou les redondances

b) Les questionnaires d'audit

Pour mener à bien la collecte des informations, l'auditeur utilise une batterie de questions.

La forme du questionnaire dépendra des objectifs de la mission, du module audité.

L'auditeur dispose parfois de questionnaires standards qu'il adapte aux caractéristiques de l'entreprise et de la mission. Plus fréquemment, il construit son questionnaire autour des six familles de questions : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Combien ? Comment ? Avec, après chaque réponse, une question de relance : Pourquoi ?

L'ensemble de ces questions décrit d'une façon complète la réalisation d'une tâche.

Ces questionnaires auront pour but d'analyser les opérations "à risques" et de vérifier l'existence et l'efficacité des contrôles définis dans le référentiel de contrôle interne, il permet aussi à l'auditeur d'évaluer le dispositif du contrôle interne et donc d'identifier ses points forts et ses points faibles.

c) L'analyse des documents obligatoires

L'entreprise est tenue de rédiger périodiquement des déclarations et des rapports sur divers aspects de la GRH. L'analyse de ces documents doit permettre à l'auditeur de porter un jugement sur le respect des dispositions applicables. Ces documents peuvent également fournir des informations nécessaires à la réalisation des missions

d) L'examen des manuels de procédure et des descriptifs de poste

L'examen des descriptifs de poste apporte à l'auditeur des éléments importants pour apprécier l'efficacité de l'organisation et la qualité de l'information

L'auditeur utilise les descriptions existantes et contrôle leur validité. En leur absence, il pratique lui-même les analyses nécessaires à leur élaboration. Les descriptions de poste ne présentent pas le détail des procédures. Celles-ci sont décrites dans les manuels.

Ces manuels regroupent l'ensemble des instructions et des notes de service qu'une personne doit appliquer. L'auditeur intervient à trois niveaux :

- existence de procédures écrites portant sur les activités du poste ;

- fiabilité des procédures ; opérationnalité des procédures. Par des sondages dans le service, il relève les procédures réelles qui, parfois, se substituent aux procédures formelles, comme :
 - les enquêtes auprès du personnel ;
 - le traitement des comptes rendus ;
 - l'analyse des incidents critiques.

Parmi les différents travaux, l'auditeur choisit ceux qui sont adaptés à sa mission.

Ces travaux ont pour objectif principal l'évaluation et la détection de toute anomalie liée aux dispositifs du contrôle interne.

Toute anomalie, dysfonctionnement, insuffisance, erreurs fera objet d'une FRAP (Feuille de Révélation et l'Analyse de Problème) et donc d'une analyse qui permettra d'identifier les points faibles, les causes, les conséquences et d'élaborer des recommandations afin d'y remédier.

3.2.5 Rédaction du rapport

La réussite de la mission d'audit social repose sur la qualité de l'information transmise à la direction et sur sa volonté et sa capacité à l'exploiter. Cette information est présentée selon diverses modalités. Elle doit répondre à plusieurs exigences. Sa qualité est essentielle. L'information porte sur trois points :

- les travaux effectués, leur finalité et les constatations ;
- l'opinion de l'auditeur ;
- les recommandations permettant d'orienter l'action ;
- Les travaux effectués, leurs finalité et les constatations ;
- L'opinion de l'auditeur ;
- Les recommandations permettant d'orienter l'action.

La qualité de l'information résulte de la rigueur de la démarche présentée et de la pertinence et la praticabilité des recommandations. La réussite de l'audit repose également sur la mise en œuvre effective des recommandations et son suivi.

« L'auditeur doit voir son rapport sous le même angle qu'un vendeur considère l'occasion qu'il a d'offrir son produit au directeur d'une entreprise : une ouverture pour une présentation bien répétée, bien conçue et sans faille », cette formule de *L. Sawyer* traduit l'importance du rapport comme outil de communication et comme appel à l'action

Le rapport final comporte trois parties

a) Les réalisations (travaux effectués et constatations)

Quelle que soit la nature des investigations réalisées, il est nécessaire d'apporter au lecteur tous les éléments lui permettant d'apprécier la rigueur, la portée et les limites des travaux.

b) L'opinion

C'est le jugement professionnel formulé par l'auditeur. Elle repose sur les constatations effectuées. Elle doit être l'expression exacte de ce que pense l'auditeur, ne comporter que des éléments justifiables et appuyés sur des faits.

Une anomalie mineure n'entraîne pas la formulation d'une opinion défavorable. Leur multiplication constitue un élément négatif. L'anomalie majeure empêche d'atteindre l'un des objectifs importants de l'entité. Elle justifie généralement une opinion défavorable.

Une analyse des causes des anomalies est nécessaire. L'analyse des causes permet d'orienter les préconisations.

c) Les recommandations

Les attentes de la direction ne se limitent pas aux constatations et aux opinions. Elle souhaite que ces préconisations permettent d'améliorer la conformité et l'efficacité des pratiques, la définition et la mise en œuvre des politiques sociales.

Le rapport de l'auditeur doit donc s'achever sur des recommandations. En fonction des problèmes soulevés et des difficultés constatées, l'auditeur peut parfois formuler des propositions opérationnelles : modification des procédures existantes, transformation de documents, précisions à apporter dans une définition de fonction, nouveaux circuits... Ce n'est pas toujours le cas. Dans de nombreux domaines, l'auditeur se limitera à proposer une démarche permettant d'aboutir à des recommandations opérationnelles : organisation d'un groupe de travail, d'une action de formation, recours à un expert interne ou externe, audits complémentaires...

d) Le plan d'action

Le rapport d'audit est remis au responsable de l'entité auditée suivi d'un plan d'action qui va permettre à l'audit d'indiquer pour chaque recommandation les personnes responsables de la mise en œuvre et la date limite de la réalisation

L'élaboration du plan d'action à l'issue des recommandations est considérée comme l'étape la plus importante de l'audit social. En effet, c'est pour obtenir ce plan d'action que l'entreprise a suscité un audit social. Il est donc fondamental de rédiger un plan d'action précis et adapté à la situation et au contexte de l'organisation.

Tableau N°02 : Exemple de plan d'action

Recommandations	Personnes responsables de la mise en œuvre	Date limite de la réalisation

Source : Société Algérienne des Assurances SAA

Section 4 : Les outils de l'audit social

Participer aux choix politiques de la direction et peser sur les orientations prises tel est l'enjeu d'une Gestion stratégique des Ressources Humaines. L'évolution des outils de la Gestion des Ressources Humaines va dans le sens d'une approche plus intégrée, à travers la réalisation de tableaux de bord, de constructions d'indicateurs, de diagnostics.

La caractéristique principale de ces nouvelles approches consiste à les penser comme un tout cohérent, orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation. La méthode de l'audit, qui est une approche spécifique de la connaissance d'une entreprise, et particulièrement de la GRH, consiste à construire différents indicateurs pertinents et à les analyser.

Initialement mis en œuvre pour procéder à la vérification de la conformité des actes de gestion aux procédures comptables, l'audit s'est élargi à l'ensemble du système de gestion et de pilotage de l'entreprise. On peut pratiquer des audits spécialisés, comme l'audit financier, fiscal et social. Mais de plus en plus souvent, il est indispensable d'observer la situation dans une logique de système en mettant en évidence les interdépendances.

L'audit repose sur une méthodologie qui s'appuie sur le traitement d'indicateurs construits, et permettant de réaliser des tableaux de bord.

Les indicateurs peuvent être relatifs aux domaines suivants :

- **performances et aux résultats** (productivité, parts de marché, marge brute, valeur ajoutée) ;
- **moyens mis en œuvre** (effectifs, investissements, masse salariale) ;

- **structures** (structures des capitaux permanents, pyramide des âges, pyramide des qualifications, organigramme) ;
- **risques** (vols, fraudes, environnement, absentéisme, risques industriels) ;
- **climat social** (indicateurs d'alerte).

Le choix d'un indicateur dépend de l'objectif visé dans le temps et dans l'espace. Il est utile de clarifier les objectifs préalables de l'étude/diagnostic. Il est également important de relativiser la portée d'un indicateur pris isolément.

Aujourd'hui, bon nombre de chefs d'entreprise sont préoccupés par le poids de la masse salariale mais cette masse n'a pas la même signification selon qu'on la rapporte au chiffre d'affaires, à la marge brute d'exploitation, ou à la valeur ajoutée. Le même indicateur aura une signification différente selon le secteur d'activité (secteur de production, secteur de services par exemple). De même, la manière de calculer la création de valeur selon le type de critère retenu aura une incidence très grande sur l'appréciation de la performance de l'entreprise.

Suivre la variation d'un indicateur pris isolément est déjà fort utile. Mais il est beaucoup plus pertinent de considérer une batterie d'indicateurs complémentaires. Par leur ensemble, ils apportent des renseignements à la fois plus analytiques du fait de leur diversité, et plus synthétiques du fait de leur mise en relation. C'est la raison d'être de la méthode de l'audit. C'est en s'appuyant sur tous ces outils que la Direction des Ressources Humaines peut élaborer des scénarios pour l'avenir. Ils sont les supports méthodologiques de la fonction stratégique des ressources humaines, lui permettant d'assumer sa fonction de veille et d'écoute.¹⁰

4.1. Les outils de collecte des données RH :

Les données RH peuvent prendre diverses formes et reposent en grande partie sur des discours dont la fiabilité est discutable. Comment être sûr qu'un salarié sera sincère en répondant à un questionnaire ? Quelles réactions va-t-on constater lors d'un entretien ? Avec quelle sincérité répond-on aux questions ? Le type de données RH que l'on peut collecter concerne :

- **Des résultats observables et des indicateurs**, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Ils correspondent à des données brutes (nombre de jours d'absences, nombre

¹⁰ Iacono, Geneviève « Gestion des Ressources Humaines, 2ème édition » ; édition Gualino ; Paris, 2008 ; Page 63

d'accidents, nombre de CDD, etc.). à partir desquels on forme des indicateurs, tels qu'ils sont calculés dans les tableaux de bord sociaux.

- **Des données statistiques**, qui peuvent être recueillies par voie de sondage et permettent d'obtenir des statistiques sur ce que pensent les salariés des pratiques de GRH et de la manière dont ils sont gérés dans l'entreprise.

- **Des données qualitatives**, qui aident à connaître en profondeur les attitudes et les perceptions des salariés, comme les sources de satisfaction ou de motivation au travail. Ces données sont importantes pour comprendre les attentes du personnel, et sont en général recueillies par entretien individuel ou de groupe

Si la plupart des données brutes et des indicateurs figurent dans les tableaux de bord, l'auditeur peut être amené à en construire de nouveaux et à mettre en place un protocole de recueil de données pour avoir des ratios plus précis. Par exemple, si l'on étudie le turnover des cadres, le nombre de départs et leurs causes sont des informations insuffisantes. Il sera intéressant d'avoir des informations sur la part des départs en période d'essai, sur le taux de survie, sur les différences entre cadres et non cadres, entre services, et de connaître le taux de démission moyen du secteur d'activité. L'ensemble de ces données servira de base pour analyser l'étendue du phénomène, et tenter de repérer des populations ou des causes qui seraient particulièrement visées en interrogeant ces populations par questionnaire ou voie d'entretien.¹¹

4.2. Les outils d'analyse de l'information sociale

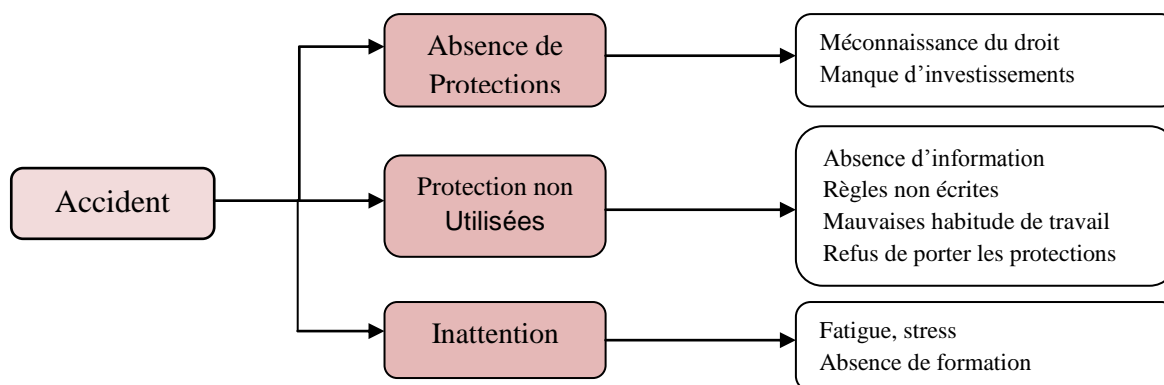
Une fois les informations collectées, il faut les traiter et les analyser. L'auditeur recherche des liens entre les différentes informations sociales. L'explication d'un problème comme l'absentéisme peut avoir diverses sources : mauvaises conditions de travail, démotivation, pauvreté et répétitivité des tâches, mauvais climat de travail, etc.

Des méthodes statistiques permettent d'établir des liens entre un problème et ses causes possibles. Mais elles supposent un travail préalable de codage des informations, surtout lorsqu'elles émanent des entretiens. Le principe d'analyse de liens statistiques s'appuie sur un modèle théorique préalable, que l'on appelle « arbre des causes ». Ces arbres modélisent les relations entre les performances, les comportements, les attitudes, et les pratiques de GRH. L'analyse statistique visera à vérifier les relations mentionnées dans

¹¹ Guerrero, Sylvie ; « Les outils de RH, Les savoir-faire essentiels en GRH » ; Edition Dunod, Paris 2019 ; page 233

l'arbre des causes, et indiquera si elles sont significatives. Si c'est le cas, on pourra mettre en place des actions correctrices qui seront ciblées exclusivement sur les véritables causes du problème.

Figure N°02 : Exemple d'arbre des causes d'un accident de travail



Source : Guerrero, Sylvie ; « Les outils de RH, Les savoir-faire essentiels en GRH » ; Edition Dunod, Paris 2019 ; page 242

Un premier type de résultats s'obtient à partir de tris croisés entre deux variables que l'on pense être liées. L'utilisation du menu « graphiques » d'Excel permet d'avoir des courbes d'évolution d'une variable en fonction d'une autre. L'intérêt de cet outil est d'obtenir une représentation visuelle du phénomène, qui pourra être communiquée et parle d'elle-même. Le test du Khi Deux permet de vérifier l'existence d'un lien entre deux variables ou deux groupes d'individus. Son score est d'autant plus grand que les deux groupes ou variables sont liés. Le logiciel Excel permet d'effectuer ces tests.

D'autres analyses statistiques plus complexes peuvent être menées pour étudier des relations entre les données sociales. Les corrélations ou les régressions multiples conduisent à élaborer des tests statistiques qui permettent de tester les arbres des causes dans leur intégralité. Mais de tels outils sont plus lourds d'utilisation et nécessitent l'utilisation d'un logiciel d'analyses statistiques spécifique, tel Sphinx ou SPSS.¹²

4.3. Les différents outils de l'audit social :

4.3.1. Le questionnaire d'enquête :

Il permet de collecter des données RH auprès d'un grand nombre de salariés. Lorsqu'il est implanté sur une base régulière, il aide à suivre les évolutions et à prendre des

¹² Guerrero, Sylvie ; « Les outils de RH, Les savoir-faire essentiels en GRH » ; Edition Dunod, Paris 2019 ; page

mesures correctrices pour maintenir un niveau de satisfaction, d'engagement et de bien-être élevé chez les salariés

Bien entendu, il n'existe pas de questionnaire idéal, mais avoir à l'esprit quelques règles permet de s'assurer que l'outil de sondage créé est de qualité et évite de collecter des données biaisées ou peu fiables :

- Formuler des questions de manière neutre, sans biais, sans sous-entendus.
- Utiliser des mots clairs et un libellé qui reflète parfaitement ce que l'on cherche à mesurer. Si l'on s'intéresse à la satisfaction des employés, les items porteront sur le bien-être au travail, et sur les dimensions du travail qui sont sources de satisfaction. Les questions qui tentent de mesurer un niveau d'implication se focaliseront davantage sur un sentiment d'attachement, une adhésion aux valeurs de l'entreprise, et non au bien-être dans son travail.
- Opter pour une longueur « raisonnable » : un sondage long, complexe, peut réduire le nombre de répondants, la qualité des réponses, et génère des coûts de traitement élevés.
- Enfin, l'échelle de mesure mérite réflexion. Une échelle qui exclut la position neutre oblige les répondants à se positionner et force leur opinion. Un nombre réduit de choix conduit à regrouper les réponses et ne permet pas d'analyse nuancée des opinions.

À l'opposé, inclure beaucoup de modalités de réponses ou/et une position neutre permet de se « cacher ».

Voici deux extraits de questionnaires qui présentent des qualités et des caractéristiques très différentes (tableaux).

Le premier questionnaire a été administré pour mesurer la motivation des conseillers financiers d'une banque mutualiste à servir leurs clients et à valoriser les atouts d'une mutuelle. Son objectif est de savoir ce que pensent les salariés de leur travail et du plaisir qu'ils trouvent à le faire. Cet outil a été conçu pour une utilisation ponctuelle, dans un contexte de réflexion sur les modalités d'évaluation et de rémunération des conseillers financiers.

Tableau N°03 : Extrait d'un sondage sur le travail des conseillers financiers

❶ pas du tout d'accord ❷ pas d'accord ❸ indécis ❹ d'accord ❺ tout à fait d'accord

Les résultats de mon évaluation annuelle :					
Reflètent les efforts que j'ai fournis au travail	1	2	3	4	5
Sont cohérents avec le travail que j'ai accompli	1	2	3	4	5
Sont justifiés, étant donnée ma performance au travail	1	2	3	4	5
Comment sont attribuées les augmentations de salaire ?					
Les augmentations de salaire que je reçois au travail me font vendre plus	1	2	3	4	5
Dans mon agence, ce sont les meilleurs vendeurs qui ont les augmentations de salaire les plus élevées	1	2	3	4	5
Si les clients que je sers sont nombreux à être satisfaits, j'aurai une augmentation salariale	1	2	3	4	5
Ce que je pense de mon travail					
J'ai confiance en mes aptitudes à réaliser mon travail	1	2	3	4	5
Mon emploi actuel me convient très bien	1	2	3	4	5
J'ai suffisamment d'autonomie pour déterminer comment faire mon travail	1	2	3	4	5
Mon impact sur ce qui se passe dans mon agence est important	1	2	3	4	5
Je trouve du réel plaisir dans mon travail	1	2	3	4	5
Je suis motivé dans mon travail, parce que...					
Je me soucie d'être utile aux clients	1	2	3	4	5
J'apprécie le travail en soi	1	2	3	4	5
Je veux aider les clients au travers de mon travail	1	2	3	4	5
Je trouve mon travail engageant	1	2	3	4	5
Ce que je pense des valeurs et de la culture de mon entreprise...					
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon agence	1	2	3	4	5
Quand quelqu'un critique mon agence, je le ressens comme une insulte personnelle	1	2	3	4	5
Je me reconnais dans les valeurs prônées dans ma mutuelle	1	2	3	4	5
Les valeurs de ma banque correspondent à mes propres valeurs	1	2	3	4	5

Source : Guerrero, Sylvie ; « Les outils de RH » ; Édition Dunod, Paris 2019

Le deuxième questionnaire (tableau ...) est administré sur une base annuelle sur des sites industriels. Le souci de la sécurité y est présent et les risques d'accidents sont élevés. La population interrogée est constituée d'ouvriers, d'agents de maîtrise et de cadres. L'intérêt de

cet outil est de pouvoir comparer les résultats et d'étudier les évolutions au cours du temps. Les questions portent sur la notion de satisfaction et, si elles restent simples et assez générales, traitent des thèmes importants d'un site industriel. L'échelle de mesure à trois points est moins fine que dans l'exemple précédent, mais reste suffisante pour avoir une graduation des réponses

Tableau N°04 : Questionnaire annuel sur la sécurité au travail

Conditions de travail : sur chacun des points suivants, quel est votre avis ?	Insatisfaisant	Acceptable	Satisfaisant
L'environnement de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La sécurité du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'aménagement du lieu de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La nécessité de changer de poste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indiquez ce qui est pénible pour vous	<input type="checkbox"/> Chaleur	<input type="checkbox"/> Port de charge	<input type="checkbox"/> Cadence le plus
	<input type="checkbox"/> Air toxique	<input type="checkbox"/> Bruit	<input type="checkbox"/> Déplacements
	<input type="checkbox"/> Adaptation au poste	<input type="checkbox"/> Déplacements	
Sécurité			
Connaissez-vous les règles de sécurité de l'usine ?	Non	Un peu	Oui
Règles d'évacuation :.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Règles sur le poste de travail :.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensez-vous que votre poste comporte un risque non maîtrisé par notre plan de sécurité ?	Non	Oui	
Lequel ?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Comment évaluez-vous les règles de sécurité ?	Bonnes	Acceptables	Mauvaises
Comment sont vos relations avec votre hiérarchie direct ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comment sont vos relations avec votre chef de service ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poste de travail			
Avez-vous les ressources et les moyens pour remplir votre mission ?	Pas du tout	Parfois	Tout à fait
Êtes-vous satisfait des opportunités de carrière ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Êtes-vous satisfait de votre poste actuel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiance			
Que pensez-vous de vos relations avec les collègues de travail ?	Insatisfaisant	Acceptable	Satisfaisant
Que pensez-vous de l'ambiance de travail dans votre service ou bureau ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : Guerrero, Sylvie ; « Les outils de RH » ; Edition Dunod, Paris 2019

4.3.2. Les entretiens :

Si les sondages permettent d'avoir une vision large de l'opinion des salariés, les résultats manquent parfois de nuance pour étudier un problème d'audit social. En outre, le questionnaire est inadapté dès que l'on tente de faire émerger les sources d'un problème. Le

questionnaire suppose une présélection des items qui peut omettre certaines causes et conduire l'auditeur à des conclusions erronées.

C'est pourquoi, si l'enquête est pratique en présence d'un effectif important, il semble préférable de recevoir le personnel en entretien lorsque leur nombre est réduit.

Les entretiens d'audit social sont souvent semi-directifs. Comme pour les sondages, un ensemble de règles mérite d'être connu pour réduire les erreurs dans le recueil d'information.

Les deux guides présentés ci-dessous ont été créés pour comprendre les raisons de la démission de jeunes commerciaux. Le premier concerne les commerciaux qui ont démissionné au cours des deux années précédentes. La phrase d'entame correspond à la première question posée aux interviewés, une fois l'objectif général de l'étude présenté. Les questions de relance visent à approfondir des thèmes qui pourraient expliquer le départ. Le deuxième guide est plus directif que le premier : il s'adresse à d'anciens salariés qui s'expriment librement sur leur départ.¹³

Tableau N°05 : Guide d'entretien sur les causes du turnover *Commerciaux en poste*

Objectif	Phrase d'entame	Questions de relance
Raisons liées au métier et à l'ambiance de travail.	« Parlez-moi de votre emploi actuel. »	« Qu'attendez-vous de votre emploi actuel ? » « Par rapport à votre expérience actuelle, quels sont les changements que vous souhaiteriez (rémunération, conditions, relationnel) ? »
Raisons liées à la politique RH (recrutement, évolution).	« Comment voyez-vous votre avenir professionnel ? »	« Aimeriez-vous rester dans cette entreprise ? Pourquoi ? » « Quels sont les postes qui vous plairaient ? » « Envisagez-vous de changer d'entreprise ? »

Source : Les outils des RH, Les savoir-faire essentiels en GRH, page 240

¹³ Guerrero, Sylvie ; « Les outils de RH, Les savoir-faire essentiels en GRH » ; Edition Dunod, Paris 2019 ; page 239

Tableau N°06 : Guide d'entretien sur les causes du turnover *Commerciaux qui ont démissionné*

Objectif	Phrase d'entame	Thèmes de relance
Raisons liées au départ.	« Expliquez-moi pourquoi vous avez quitté l'entreprise. »	Mission, responsabilités, poste de travail. Points positifs et négatifs du poste et de l'entreprise. Causes principales et secondaires du départ. Raisons personnelles.
Améliorations possibles.	« Qu'est ce qui vous aurait incité à rester ? »	Changements souhaités. Perspectives professionnelles. Éléments attractifs du poste et de l'entreprise. Choix personnels.

Source : Guerrero, Sylvie ; « Les outils de RH, Les savoir-faire essentiels en GRH » ; Edition Dunod, Paris 2019 ; page 241

4.3.3. Le Bilan social :

Un bilan social est obligatoire et doit être rédigé dans les entreprises qui ont plus de trois cent salariés, il va permettre une meilleure information , plus de visibilité , et une aide , non seulement au dialogue social , mais aussi à la planification ¹⁴.

C'est un véritable outil de gestion orientant des décisions, mesurant les actions menées, permettant une meilleure vision des ressources humaines , il ne doit pas être statique , et doit constituer un véritable document unique de gestion des relations sociales et humaines dans l'entreprise .

Les grandes parties qui composent un bilan social sont :

- Les effectifs classés par catégories, statut, service, lieux de résidence, pyramide des âges (selon différents critères) ;
- Les mouvements de personnel et motifs, prévisions ;
- Les éléments de carrières ;
- les rémunérations, charges et avantages ;
- L'organisation du temps de travail, le temps travaillé ;
- Les formations et tout ce qui constitue le plan de formation ;
- La prévention des risques, la santé, les absences, les accidents de travail, la sécurité
- L'environnement de travail ;
- Les relations sociales ;

¹⁴ 5 C.VERMEULIN, F.VERMEULIN, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, Edition Afnor, France, Juin 2012, p.59.

- Les conflits et sanctions ;
- Ainsi que des ratios utiles à l'entreprise qui pourront être étudiés spécifiquement.

Ces tableaux de bord sociaux s'inscrivent dans une optique de gestion dynamique avec pour objectif de pouvoir analyser l'évolution d'une année sur l'autre.

Mettre en place un bilan social dans une entreprise de moins de trois cents salariés, c'est aller au-delà de l'obligatoire, donc une démarche RSE favorisant une bonne gestion et le dialogue interne.

4.4. L'audit social et les questionnaires bien-être social

Le climat est un construit important pour comprendre les aspects expressifs, communicatifs et humains de l'organisation et leur importance dans le façonnement de la vie organisationnelle. Le climat influence plusieurs aspects de la vie organisationnelle. Sur le plan individuel, le climat joue, entre autres, un rôle sur la santé psychologique des employés, leur satisfaction au travail, les comportements antisociaux au travail, le rendement et l'intention de quitter l'organisation. Au niveau organisationnel, il influence l'efficacité et le développement d'une organisation. Le climat organisationnel sert de cadre de référence aux employés pour interpréter la réalité de leur milieu de travail

4.4.1. Mesures du climat social

Pour évaluer le climat d'une organisation il n'est pas nécessaire de questionner tous les employés pour faire une telle évaluation. L'enquête peut être valable en questionnant un échantillon représentatif d'employés pour chacun des départements ou unités composant l'organisation.

La mesure perceptive des attributs organisationnels demeure la conception la plus utilisée chez les chercheurs, celle qui permet de mesurer le plus facilement le climat et celle qui respecte le mieux la théorie de **Lewin** (1951) qui postule l'influence conjointe de l'environnement et de la personnalité de l'individu dans la détermination de son comportement. L'aspect perceptuel inclus dans cette définition est d'une extrême importance. En effet, la perception du climat organisationnel est fonction des caractéristiques de celui qui perçoit, des caractéristiques de l'organisation et de l'interaction de ces deux éléments.

Dans cette école de pensée, les instruments de mesure les plus souvent utilisés sont les questionnaires, car ils correspondent à la nature multidimensionnelle et perceptive du climat.

On peut cependant critiquer le fait que la plupart des chercheurs de cette école n'ont pas spécifié le rôle joué par l'environnement externe ou les interactions possibles de ces variables sur les perceptions individuelles du climat. La plupart des instruments sont des questionnaires d'administration individuelle visant à cerner comment les employés et les autres catégories de personnel d'une organisation perçoivent la façon dont ils sont traités au travail.

L'instrument de mesure privilégié pour l'évaluation du climat est bien entendu le questionnaire écrit. La plupart des questionnaires présentent aux répondants des questions qui décrivent un état de fait particulier de l'organisation et pour lesquelles ils doivent indiquer jusqu'à quel point ils sont en accord avec cette description.

En général, on retrouve dans ces questionnaires des échelles de réponses de type nominal ou d'intervalle. Souvent la validité de ces questionnaires se résume à une validité d'apparence et, quelquefois, à une validité conceptuelle. En effet, dans l'univers mouvant des entreprises, il est, parfois, assez difficile d'établir toutes les propriétés métriques requises. Néanmoins, récemment, certains questionnaires ont réussi à faire ce pas en avant.

Ces questionnaires sont surtout utilisés dans le cadre de recherches portant sur la perception des pratiques et des procédures organisationnelles. Il convient de souligner que les consignes données dans la plupart des questionnaires exigent des répondants qu'ils évaluent le climat de leur organisation en fonction de deux objectifs – la situation actuelle et la situation idéale. Ceci veut dire que pour chacune des questions, le répondant doit indiquer comment il perçoit la situation actuelle et aussi comment il aimerait la percevoir idéalement. Cette méthode diagnostique, c'est-à-dire la mesure de l'écart entre le climat actuel et le climat idéal, permet de repérer les dimensions qui nécessiteraient une intervention de la part de la direction en vue d'améliorer le climat.

En général, les questionnaires sont conçus pour être utilisés dans plusieurs types d'organisations. Cependant, certains questionnaires ont été construits essentiellement pour des types spécifiques d'organisation comme, par exemple, les institutions scolaires ou les compagnies d'assurances.

4.4.2. Principaux questionnaires utilisés dans l'évaluation du climat organisationnel

Le climat est donc formé de plusieurs constituantes et cette nature multidimensionnelle est importante lorsqu'un spécialiste en gestion des ressources humaines désire choisir un questionnaire pour procéder à l'évaluation du climat de son organisation. En effet, la qualité d'un questionnaire réside dans le nombre et le type de dimensions qu'il

mesure. Plus un instrument de mesure permet de cerner des dimensions importantes et pertinentes pour l'organisation étudiée, en conformité avec la définition épistémologique du climat, plus il sera efficace (Pena-Suarez, Muniz, Campillo-Alvarez et Fonseca-Pedrero, 2013).

Il est important que les questionnaires utilisés soient adaptés au type d'organisation étudiée. Plus un questionnaire inclura des caractéristiques relatives aux dimensions, meilleure sera sa capacité de pouvoir cerner, de la façon la plus globale possible, le climat organisationnel tel que vécu par ses membres selon sa conception pluridimensionnelle. De cette façon, l'estimation synthétique du climat obtient une valeur plus significative. Dans le même ordre d'idées, les dimensions qui composent un instrument de mesure du climat organisationnel doivent stimuler le répondant à s'orienter lui-même avec des faits spécifiques et à exprimer son opinion selon la façon dont il perçoit ces faits, indépendamment du fait qu'ils les aiment ou non. L'aspect évaluatif doit être faible et au mieux, totalement absent chez les descripteurs du climat de travail. Enfin, une bonne mesure du climat organisationnel doit être descriptive plutôt qu'évaluative ou attitudinale. Elle doit ainsi être de nature interactionniste et structurelle, c'est-à-dire qu'elle doit s'attarder sur les caractéristiques de l'organisation tout en cherchant l'accord entre les membres d'une organisation dans la description qu'ils en font.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les principaux instruments de mesure utilisés dans l'évaluation du climat organisationnel

4.4.2.1. Le profil des caractéristiques organisationnelles de Likert – Likert's Organizational Prole (Likert, 1967 : 1974 : 1981)

Un instrument de mesure souvent utilisé pour évaluer le climat organisationnel dans les organisations francophones est la traduction française du questionnaire de Likert (1967), le profil des caractéristiques organisationnelles. Bien que cet instrument de mesure date de la fin des années soixante, on retrouve encore dans la littérature des études utilisant ce questionnaire et sa théorie sous-jacente pour analyser le climat organisationnel (Wilson, 2010 ; Mathew, Renganathan et Joseph, 2011 et Nassar, Abdou et Mohmoud, 2011). Ce questionnaire mesure la perception du climat en fonction de huit dimensions dans sa version générale qui sont les suivantes :

1. les méthodes de commandement : la façon dont le leadership est utilisé pour influencer les employés ;

2. les caractéristiques des forces motivationnelles : les procédures mises en place pour motiver les employés et répondre à leurs besoins ;

3. les caractéristiques des processus de communication : la nature des types de communication dans l'entreprise ainsi que la façon de les exercer ;

4. les caractéristiques des processus d'influence : l'importance de l'interaction supérieur-subordonné pour établir les objectifs dans l'organisation ;

5. les caractéristiques des processus de prise de décision : la pertinence des informations à la base des décisions ainsi que le partage des rôles ;

6. les caractéristiques des processus de planification : la façon dont est établi le système de fixation des objectifs ou de directives ;

7. les caractéristiques des processus de contrôle : l'exercice et le partage du contrôle entre les différentes instances organisationnelles ;

8. les objectifs de rendement et de perfectionnement : la planification ainsi que la formation souhaitée

Le tableau ci-dessous présente la définition des différents climats que ce questionnaire peut évaluer.

Tableau N°07: Typologie du Likert's Organizational Prole (1967 ; 1974)

CLIMAT DE TYPE AUTORITAIRE Système 1 : autoritarisme exploiteur	
<p style="text-align: center;">Méthode de commandement</p> <p style="text-align: center;"><i>Strictement autocratique sans aucune relation de confiance supérieur et subordonnés</i></p>	<p style="text-align: center;">Objectif de performance et formation</p> <p style="text-align: center;"><i>Recherche des objectifs d'un degré moyen et peu de chances de formation</i></p>
<p style="text-align: center;">Forces motivationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Craintes, peur, argent et statut. Les autres motifs sont ignorés. • Les attitudes sont hostiles et les employés sont considérés comme des esclaves. • La méfiance prévaut et il n'y a presque pas de sentiment de responsabilité sauf aux piliers supérieurs de la hiérarchie. • Il y a une insatisfaction fortement ressentie par les employés face à la tâche, les pairs, le patron et l'organisation en entier. 	<p style="text-align: center;">Mode de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il y a peu de communications ascendantes, latérales et descendantes et elles sont généralement perçues avec méfiances par les employés, car la distorsion caractérise généralement ces communications.
<p style="text-align: center;">Processus d'influence</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il n'existe pas de travail en équipe et peu d'influence mutuelle. • Il n'existe qu'une influence descendante, modérer, généralement surestimée. 	<p style="text-align: center;">Processus de prise de décision</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les décisions sont prises au sommet basées sur des informations partielles et adéquates. Elles sont peu motivantes et prises généralement par un seul homme.

Chapitre I : Cadre conceptuel de l'audit social

<p>Processus d'établissement d'objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce ne sont que des ordres. On semble les accepter, mais il survient généralement une résistance clandestine. 	<p style="text-align: center;">Processus de contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle n'est effectué qu'au sommet • Les données sont souvent falsifiées ou inadéquates • Une organisation informelle existe et cherche à réduire le contrôle formel
--	---

CLIMAT DE TYPE AUTORITAIRE	
Système 2 : Autoritarisme paternalisme	
<p>Méthode de commandement</p> <p><i>Strictement autocratique sans aucune relation de confiance supérieurs et subordonnés</i></p>	<p>Objectifs de performance et formation</p> <p><i>Recherche des objectifs d'un degré moyen et peu de chances de formation.</i></p>
<p>Forces motivationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les motifs portent sur les besoins d'argent, de l'égo, de statut et de pouvoirs, et quelquefois la crainte. • Les attitudes sont souvent hostiles, mais quelquefois favorables envers l'organisation. • La direction a une confiance condescendante envers ses serviteurs. • Les employés ne se sentent pas responsables de l'atteinte des objectifs. • On retrouve de l'insatisfaction et rarement de la satisfaction au travail, avec les pairs, le patron et l'organisation. 	<p>Modes de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il y a peu de communications ascendantes, descendantes et latérales. • Les interactions entre supérieurs et subordonnés sont établies avec condescendance par les supérieurs et avec précaution par les subordonnés.
<p>Processus d'influence</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il existe peu de travail en équipe et peu d'influence ascendante sauf par des moyens formels. • L'influence descendante, quant à elle, est surtout moyenne. 	<p>Processus de prise de décision</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les politiques sont décidées au sommet, mais quelques décisions touchant leur application sont prises à des niveaux plus bas et basées sur de l'information adéquate et juste. • Les décisions sont prises sur une base individuelle, décourageant le travail en équipe.
<p>Processus d'établissement d'objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • On retrouve des ordres avec quelques commentaires possibles. • Il y a une acceptation ouverte des objectifs, mais avec une résistance clandestine. 	<p>Processus de contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle est effectué au sommet • Les données sont généralement incomplètes et inadéquates. • Une organisation informelle se développe quelquefois, mais ne résiste pas toujours aux buts de l'organisation.

CLIMAT DE TYPE PARTICIPATIF
Système 3 : Consultatif

Chapitre I : Cadre conceptuel de l'audit social

<p>Méthodes de commandement <i>Strictement autocratique sans aucune relation de confiance supérieurs et subordonnés</i></p>	<p>Objectif de performance et formation <i>Recherche des objectifs d'un degré moyen et peu de chances de formation</i></p>
<p>Forces motivationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> · Les récompenses, les punitions occasionnelles et une forme d'implication sont utilisées pour motiver les employés. · Les attitudes sont généralement favorables et la plupart des employés se sentent responsables de ce qu'ils font. · On observe une satisfaction moyenne au travail, avec les pairs, le patron et l'organisation 	<p>Modes de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> · La communication est de type descendant avec assez souvent des communications ascendantes et latérales. · Il peut survenir un peu de distraction et de filtrage.
<p>Processus d'influence</p> <ul style="list-style-type: none"> · Il existe une quantité modérée d'interactions du type supérieurs/subordonnés souvent avec un degré de confiance assez élevé 	<p>Processus de prise de décision</p> <ul style="list-style-type: none"> · Les politiques et les décisions générales sont prises au sommet, mais on permet aux subordonnés de prendre des décisions plus spécifiques à des paliers inférieurs
<p>Processus d'établissement d'objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> · Les objectifs sont déterminés par des ordres établis après discussion avec les subordonnés. On observe une acceptation ouverte, mais quelquefois il y a des résistances. 	<p>Processus de contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> · Des aspects importants du processus de contrôle sont délégués de haut en bas avec un sentiment de responsabilité aux échelons supérieurs et inférieurs. · Une organisation informelle peut se développer, mais elle peut partiellement soutenir ou résister aux buts de l'organisation.

CLIMAT DE TYPE PARTICIPATIF Système 4 : Participation de groupe

<p>Méthodes de commandement <i>Strictement autocratique sans aucune relation de confiance supérieure et subordonnée.</i></p>	<p>Objectif de performance et formation <i>Recherche des objectifs d'un degré moyen et peu de chances de formation.</i></p>
<p>Forces motivationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> · La direction a une confiance complète dans ses employés. · Les employés sont motivés par la participation et l'implication, par l'établissement d'objectifs, par l'amélioration des méthodes de travail et par l'évaluation du rendement en fonction des objectifs. 	<p>Modes de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> · La communication ne se fait pas seulement de manière ascendante ou descendante, mais aussi de façon latérale. · On observe aucun filtrage ni distorsion

<p>Processus d'influence</p> <ul style="list-style-type: none"> · Les employés travaillent en équipe avec la direction et c'est ce qui fait qu'ils ont beaucoup d'influence. 	<p>Processus de prise de décision</p> <ul style="list-style-type: none"> · Le processus de prise de décision est disséminé dans toute l'organisation tout en étant très bien intégré à tous les paliers.
<p>Processus d'établissement d'objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> · Les objectifs sont établis par la participation de groupe, sauf en cas d'urgence. · Il y a une pleine acceptation des objectifs par tous les employés 	<p>Processus de contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> · Beaucoup de responsabilités et très forte implication des échelons inférieurs

Source : Brunet, Luc Savoie, André ; « Le climat de travail » ; Edition EMS Editions, Paris 2016, Page 120

4.4.2.2. Échelle du climat de travail (Parker et al. 2003)

L'échelle du climat de travail de Parker et al. (2003) est une adaptation du questionnaire de climat développé par Jones et James en 1979. Le climat organisationnel est défini par les représentations cognitives que les membres d'une organisation ont de leur environnement de travail. Ce questionnaire comprend 60 questions regroupées sous 15 sous-dimensions qui elles-mêmes sont finalement regroupées sous 5 dimensions. Ces dimensions sont les suivantes :

1. Perception de la tâche : cette dimension mesure l'importance du travail, le dé et l'autonomie que l'employé perçoit dans son travail.

2. Le rôle : cette dimension porte sur la clarté du rôle de travail, l'absence ou la présence de conflits de rôles ainsi que l'équilibre de la charge de travail.

3. Le leadership : cette dimension porte sur l'importance donnée aux buts par le supérieur, la confiance et le soutien de ce dernier ainsi que son accompagnement dans les tâches de l'employé.

4. Équipe de travail : cette dimension mesure la coopération, la fierté et la qualité des relations humaines entre les pairs.

5. L'organisation dans son ensemble : cette dimension porte sur l'innovation, la justice organisationnelle et le soutien de la direction.

Cet instrument de mesure inspiré du questionnaire de Jones et James (1979) s'appuie sur un fondement théorique solide et il a l'avantage d'avoir été développé auprès de différentes populations de travailleurs

4.4.2.3. Les caractéristiques globales d'une organisation – Survey of Organizations de Bowers et Taylor (1970 : Flamholtz, 1999)

Bowers et Taylor (1970) ont élaboré, avec leur équipe de chercheurs du Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge de l'Université du Michigan, un instrument destiné à mesurer les caractéristiques globales d'une organisation. Cet instrument, intitulé Survey of organizations, mesure les caractéristiques organisationnelles en fonction de trois grandes variables, soit le leadership, le climat organisationnel et la satisfaction. Le climat organisationnel est mesuré en fonction de cinq grandes dimensions, à savoir :

1. Ouverture aux changements technologiques : cette dimension porte sur l'ouverture exprimée par la direction face aux nouvelles ressources ou aux nouveaux équipements qui peuvent faciliter et améliorer le travail de leurs employés.

2. Ressources humaines : cette dimension fait référence à l'attention portée par la direction au bien-être des employés au travail.

3. Communication : cette dimension porte sur les réseaux de communication existants dans l'organisation ainsi que sur la facilité pour les employés de faire entendre leurs doléances à la direction.

4. Motivation : cette dimension a trait aux conditions qui portent les employés à travailler plus ou moins fort dans l'organisation.

5. Prise de décision : cette dimension permet d'évaluer les informations disponibles et utilisées dans les décisions qui sont prises à l'intérieur de l'organisation ainsi que le rôle des employés dans ce processus.

Ce questionnaire comporte 22 questions dont les échelles de réponses sont de type Likert, en cinq points. Ses qualités métriques sont particulièrement bonnes.

4.4.2.4. Le Questionnaire du Climat de Travail (Q.C.T.) de Roy (1994)

Roy, en 1994, a conçu un questionnaire intitulé « Questionnaire du climat de travail » (Q.C.T.) en réponse à un besoin d'instrument de mesure en langue française qui mesure le climat de façon valide et fiable et qui soit simple et pratique à utiliser. Le Q.C.T. est un instrument de mesure comprenant 34 énoncés, regroupés en cinq dimensions qui sont les suivantes :

1. Autonomie et considération : cette dimension porte sur l'autonomie dans la prise de décision, la latitude, les possibilités de se réaliser et de se dépasser ainsi que les sentiments de valeur et de fierté.

2. Environnement : cette dimension porte sur la perception du confort, de la qualité des conditions de travail et du cadre physique.

3. Contraintes imposées par l'organisation : cette dimension porte sur les règlements en place ainsi que sur les mécanismes de contrôle et de réprobation.

4. Relations intergroupes : cette dimension porte sur la perception de la dimension sociale de l'organisation. Elle concerne les rapports ou les relations entre les groupes et les unités de travail (coopération, cordialité, ouverture, confiance, communication).

5. Incitation au travail : cette dimension porte sur les différentes formes d'encouragement (récompenses, soutien moral, approvisionnement des ressources, etc.) que l'on peut retrouver à l'intérieur d'une organisation. Les échelles de réponses sont de type « Likert » en cinq points

4.4.2.5. Le questionnaire de Patterson et al. (2005)

Ce questionnaire mesure le climat organisationnel à partir du modèle de Quinn et Rohrbaugh intitulé Competing Values Model. Il faut souligner que le modèle de Quinn et Rorbaugh (1981 : voir Patterson et al., 2005) est généralement associé au concept de culture organisationnelle plutôt qu'au climat. Ce questionnaire de 95 questions comprend 17 échelles regroupées sous 4 dimensions qui sont :

1. Relations humaines : cette dimension comprend l'autonomie, l'implication au travail, le soutien de la direction, l'intégration, le bien-être, le perfectionnement et les efforts mis au travail.

2. Processus interne : cette dimension porte sur l'aspect formel (structure) et les traditions en cours dans l'organisation.

3. Système ouvert : cette dimension comprend la réflexibilité, l'innovation, la flexibilité et l'ouverture vers le monde extérieur de l'organisation.

4. Rationalité des objectifs : cette dimension porte sur la clarté des buts de l'organisation, la pression à la productivité, la qualité du travail, le rendement, le feedback et l'efficacité.

Les qualités psychométriques de ce questionnaire sont très bonnes.

Cependant, ce questionnaire comprend beaucoup de questions (95 questions), ce qui nécessite une période de temps assez longue pour le remplir de la part des employés. Le modèle théorique sur lequel s'appuie ce questionnaire n'est pas nécessairement conforme à la conception épistémologique du climat.

4.4.2.6. L'instrument de mesure du climat le CLIOR de Pena-Suarez, Muniz, Campillo-Alvarez, Fonseca-Pedrero et Garcia-Cueto (2013)

Ce questionnaire se présente sous deux formes, une forme longue comprenant 50 questions et une forme courte composée de 15 questions. Les échelles de réponse des deux formes de questionnaire sont basées sur une échelle de type Likert en 5 points (fortement en désaccord à fortement en accord). Les diverses questions représentent les principales facettes du climat retrouvées dans la littérature : l'organisation du travail, l'autonomie, la participation, la coopération, les renforcements, les relations, l'attachement au travail, le rapport vie privée et travail et l'innovation. Les qualités métriques de ce questionnaire sont très bonnes. Cet instrument de mesure a ceci d'original qu'il ne mesure qu'une seule dimension, celle du concept global de climat (bon ou mauvais) permettant donc une évaluation rapide du climat.¹⁵

¹⁵ Brunet, Luc Savoie, André ; « Le climat de travail » ; Edition EMS Editions, Paris 2016 ; page 116

Conclusion

Les symptômes des pathologies du travail qui se traduisent dans des indicateurs traditionnels tels que l'absentéisme, les retards, le turnover ou les accidents du travail doivent faire l'objet d'une attention très précise des DRH, parce qu'ils peuvent être les révélateurs d'un mal-être ou d'un malaise au travail qui, à terme, contribuent à affaiblir le sens du travail.

Ces indicateurs, identifiés sous forme de données objectives que l'on qualifie de dysfonctionnements, sont l'expression d'un malaise au travail qui trouve son explication dans plusieurs causes :

- une pénibilité trop grande du travail, liée à l'intensification des rythmes ;
- la rupture de l'équilibre entre charge physique et charge mentale ;
- des facteurs de démotivation du fait de la routine trop grande du travail, l'absence de motivation, un manque de lien entre la contribution des personnes et leur rétribution ;
- un climat social dégradé du fait de conditions de travail mauvaises, d'un management non respectueux des personnes, ou à des tensions économiques fortes qui ne permettent pas de rémunérer les personnes à leur juste contribution.

Le chiffrage du coût de l'absentéisme, lié aux phénomènes de stress qui engendre dans son sillage des TMS et de nombreuses pathologies, fait l'objet d'une prise de conscience récente. Plusieurs organismes tels que l'IFAS (Institut français d'action contre le stress) ont contribué à la mesure de cette réalité. Dans le cadre des services rendus aux entreprises, il mesure le niveau de stress des salariés grâce à un test pratiqué lors de la visite médicale. La gestion du stress est devenu un enjeu collectif tant son coût humain et social s'avère important. De même, l'ANACT joue un rôle pédagogique de sensibilisation essentiel pour relier les indicateurs du bilan social à une lecture plus enrichie des pathologies du travail. Les causes du stress d'origine professionnelle peuvent être multiples et sa prévention nécessite la mobilisation de tous les acteurs. Les partenaires sociaux représentatifs des employeurs et des salariés au niveau européen l'ont bien compris. Ils ont signé le 26 avril 2007 un accord-cadre dont l'objectif est de s'attaquer au stress au travail afin d'améliorer le bien-être des travailleurs et l'efficacité des entreprises. L'accord précise que si les manifestations de stress sont d'ordre individuel, les causes et les effets du stress peuvent être, en revanche, collectifs.¹⁶

¹⁶ Iacono, Geneviève « Gestion des Ressources Humaines, 2ème édition » ; édition Gualino ; Paris, 2008 ; Page

Chapitre II

Le bien-être au travail

Section 1 : Le concept de « bien-être au travail » : de sa clarification à sa prise en compte

On entend souvent dire que le travail est idéal pour l'intégration sociale, qu'il permet la réalisation de soi, toutefois il semble que ce n'est pas toujours une réalité. Souvent, qui dit travail dit souffrance.

De cette constatation, peuvent découler certaines questions auxquelles nous allons répondre dans ce chapitre :

- De tous les temps, quelle est la place du travail et du bien-être dans la vie des hommes?
- le bien-être et la performance vont-ils de pair ?
- Le travail est-il synonyme de souffrance ou de bonheur ?

1.1. Différence entre « bien-être » et « bien-être au travail »

Différencier ces deux notions n'est pas chose aisée puisque le « *bien-être au travail* » n'englobe pas la question du bien-être en général (qui recouvre le bien-être objectif et subjectif). En effet, le bien-être global d'un individu peut-être puisé dans différentes activités de sa vie personnelle, comme sa famille, ses amis, ses activités culturelles ou sportives. Le bien-être au travail ne représente donc qu'une source du bien-être global parmi d'autres.

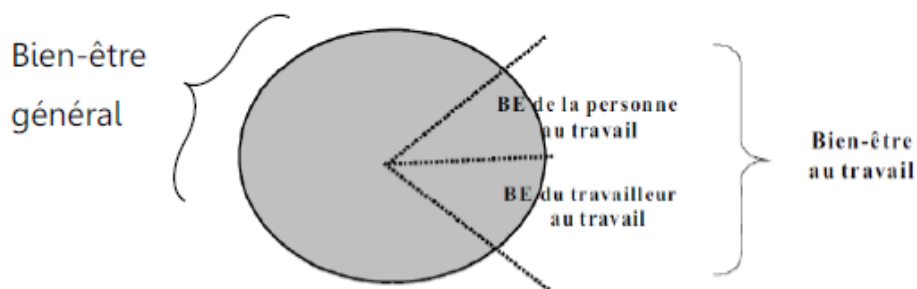
D'autre part, il est nécessaire d'établir une distinction entre le bien être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail¹ (cf. figure N°03) :

- Le bien-être de la personne au travail fait référence d'une part à l'hygiène, la santé et la sécurité (« *éléments essentiels* » liés au respect de l'intégrité physique et morale de la personne) et d'autre part, aux éléments qui visent simplement à rendre plus agréable l'environnement de travail (éléments dits « *périphériques* ») ;

- Le bien-être du travailleur au travail est plus axé sur la spécificité de ses missions et cela passe par trois éléments fondamentaux : le salarié doit être en mesure d'effectuer des tâches qui lui sont propres, il doit disposer des moyens et des conditions pour les réaliser et enfin, ses missions ne doivent pas être en contradiction avec le « sens » qu'il y donne à son travail.

¹ ROBERT N. Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles, INRS Département homme au travail, 2007.

Figure N°03 : Distinction entre les concepts de bien-être général et bien-être au travail



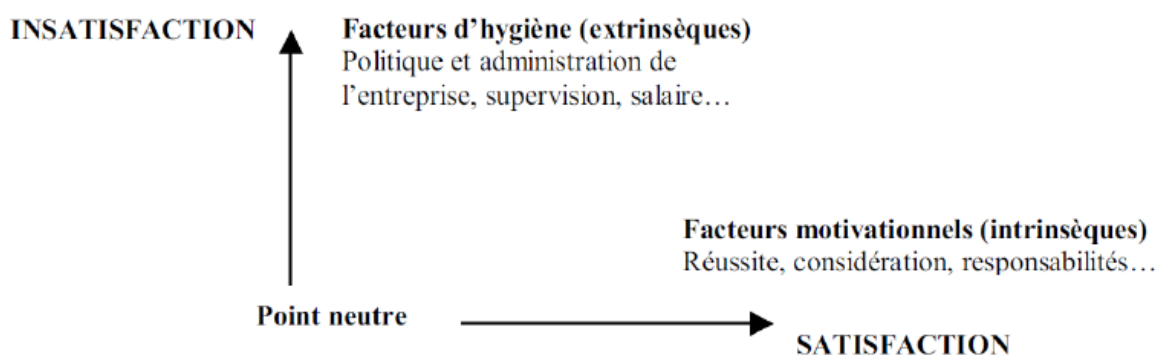
Source : ROBERT N. *Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles*, INRS Département homme au travail, 2007, p.11

La différenciation entre « éléments essentiels » vs « éléments périphériques » fait écho aux travaux menés par Herzberg (1959). L'auteur, démontre le lien entre la satisfaction et la motivation en distinguant les facteurs intrinsèques (ou « facteurs motivationnels » tels que la réussite, le travail en lui-même, la considération, etc....) des facteurs extrinsèques (ou « facteurs d'hygiène ») qui sont caractérisés par des éléments propres à l'entreprise tels que la politique globale, le salaire, les conditions de travail, etc....

La démonstration de sa théorie est très subtile, la représentation schématique proposée ci après sera sans doute plus explicite (cf. figure N°04) :

- Les facteurs motivationnels s'ils sont présents provoquent de la satisfaction et leur absence, de la non satisfaction ;
- Les facteurs d'hygiène, s'ils sont présents, provoquent de la non insatisfaction et leur absence, de l'insatisfaction.

Figure N°04 : Représentation Schématique de la théorie d'Herzberg

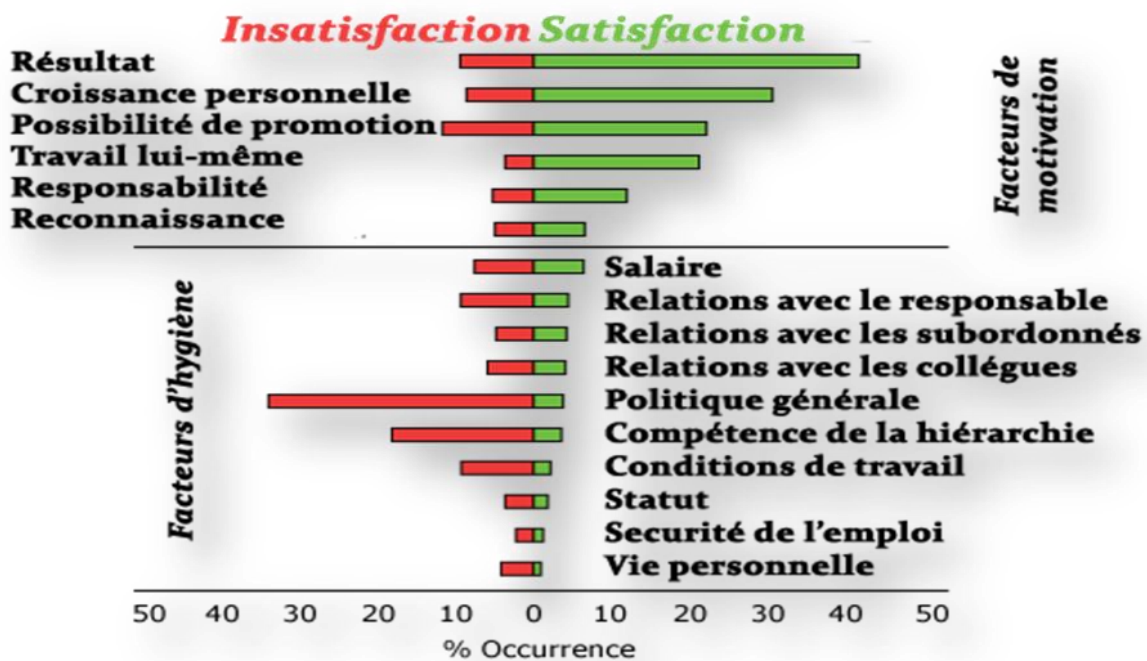


Source : ROBERT N. *Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles*, INRS Département homme au travail, 2007, p.11

Chapitre II : Le bien-être au travail

Herzberg représente donc la satisfaction et l'insatisfaction non pas comme deux extrémités d'un même continuum mais comme étant deux valeurs orthogonales, le point neutre représentant l'absence de satisfaction et d'insatisfaction. Nous pouvons alors lier les éléments essentiels décrits plus haut, aux facteurs motivationnels décrit par l'auteur (ce que le salarié fait : réussite, considération, le fait de disposer des conditions nécessaires pour réaliser son travail, etc....) et également classer les éléments périphériques avec les facteurs d'hygiène, soit tous les éléments qui sont propres à l'organisation (la situation dans laquelle la tâche se réalise). Si un salarié se retrouve au point neutre, la situation de travail ne peut pas être source de bien-être, ce dernier se réalisant dès lors que les facteurs essentiels à sa réalisation sont réunis. S'intéresser au bien-être reviendra donc à se pencher sur les conditions qui le favorisent.

Figure N°05 : Les facteurs influant sur le comportement au travail d'après Herzberg



Source : Lévy-Leboyer, Claude, « La motivation au travail », Editions d'Organisation, Paris, 2006

1.2. Le bien-être au travail, une notion émergente

Depuis plusieurs années, on assiste à un élargissement progressif des enjeux pour la santé. D'abord des atteintes physiques à la santé reconnues et traitées par l'assurance vers la reconnaissance de l'impact psychologique que peut avoir le travail sur la santé (stress, burnout, etc...). Puis, de la considération de certaines « *infra pathologies* »² (Gollac & Volkoff, 2002) vers la qualité de vie au travail et les dimensions constructives du travail par rapport à la santé (**Cf.figure N°04**). Pour Grosjean, la santé en entreprise se développe autour de la notion de bien-être, qui possède une connotation plus positive et qui nous fait prendre conscience que la santé peut également se construire dans le travail. Travailler sur la notion de bien-être permet de travailler sur les dimensions physiques, psychologiques et sociales et peut donc être analysé à travers les aspects collectifs et organisationnels liés à la santé. La notion de bien-être au travail va donc au-delà du symptôme ou de l'aspect pathologique, il s'agit d'une approche globale³.

Figure N°06 : Elargissement successifs de la prévention et de la promotion de la santé au travail



Source : GROSJEAN V., Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ? , INRS, Département Homme au travail, 2005

Cet élargissement se retrouve également dans l'aspect réglementaire : la santé et la sécurité a d'abord concerné les accidents du travail (loi du 9 avril 1898) puis les maladies professionnelles (loi du 25 octobre 1919).

² Les auteurs définissent les infra pathologies comme un ensemble de petits troubles de santé qui ne sont pas forcément « graves » mais qui perturbent l'existence quotidienne et peuvent entraîner une fragilisation de l'individu (plaintes, douleurs,...).

³ GROSJEAN V., Le Bien-être au travail, un concept pragmatique, INRS, 2010.

Provenant essentiellement d'Europe du Nord et des pays Scandinaves, les notions de bien être au travail et de qualité de vie au travail sont évoquées en France pour la première fois en 1970. L'idée était de pouvoir modéliser des organisations du travail innovantes capables de concilier l'efficacité et l'intérêt du travail. A l'époque, l'objectif est d'accroître à la fois la satisfaction professionnelle des salariés et la performance des entreprises⁴.

Si on analyse les récents rapports sur la santé au travail, la plupart d'entre eux mentionnent désormais le terme de « *Bien-être au travail* » considérant que l'amélioration des conditions de travail constitue un enjeu majeur pour les politiques sociales de demain. Le rapport Lachmann-Larose-Penicaud, en est la preuve formelle. Il condense un ensemble de 10 mesures à mettre en œuvre permettant d'améliorer les conditions de santé psychologiques au travail dans les entreprises du secteur privé. La qualité de ces recommandations, de par leur caractère pragmatique, sont fréquemment citées comme éléments de référence dans le milieu professionnel. Toutes ces propositions reposent sur l'idée selon laquelle la valeur d'une structure réside dans celle des hommes qui la composent. Les auteurs insistent également sur la prévention qui doit dépasser le cadre de la simple prise en compte des risques psychosociaux « *si santé égale bien être alors les entreprises ne peuvent limiter leur action aux risques psychosociaux. Celle-ci demeure indispensable : mais elle n'est qu'un élément d'un enjeu plus large, la valorisation du bien-être des salariés dans l'entreprise* ».

Des convictions qui rejoignent la définition de la santé de l'OMS : « *La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ».

Si comme le suggère l'OMS, la santé et le bien-être sont liés, alors les entreprises ne peuvent se limiter à la prévention des risques, qui ne représente qu'un élément de la valorisation du bien-être dans les entreprises. Loin de s'opposer à la compétitivité des organisations, le bien-être au travail est au contraire essentiel pour le développement durable et l'innovation. Quels sont les leviers sur lesquels les entreprises peuvent agir pour s'en saisir et le promouvoir ?

⁴ Source : Anact.

1.3. Les facteurs déterminants de sa promotion

Aujourd'hui, le concept de bien-être au travail se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué⁵. Le bien-être au travail se construit en permanence.

Sa garantie et sa promotion relèvent d'une obligation légale de l'employeur. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé et combattre les risques d'accidents. Mais plus que l'accumulation de lois et d'obligations, c'est la déclinaison opérationnelle dont il est question.

Le bien-être au travail doit se mesurer à l'aune de l'épanouissement personnel qu'il est capable d'engendrer, depuis la conciliation des temps de vie, en passant par le développement des compétences, des capacités relationnelles, de la créativité ou de la connaissance de soi. Même si le sens de cette notion varie selon les individus, leur statut, leur âge, leur genre, leur emploi, il est possible d'identifier un certain nombre de variables ou de facteurs-clés qui apparaissent déterminants pour la qualité de vie au travail⁶ :

- **Qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise** : Prise en compte des enjeux de la vie personnelle des salariés par les dirigeants des entreprises à tous les niveaux, par les partenaires sociaux et réflexion sur les modes d'implication des salariés, y compris de l'encadrement, favorisant l'expression des collaborateurs dans la vie au travail.
- **Qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise** : elle concerne l'environnement économique, les objectifs et orientations stratégiques, les valeurs auxquelles se réfère l'entreprise y compris dans ses relations avec son environnement, les « caractéristiques » des salariés.
- **Qualité des relations sociales et de travail** : reconnaissance du travail, égalité salariale entre les femmes et les hommes, respect, écoute des salariés, mise en place d'espaces de dialogue et d'expression des salariés, information adaptée aux enjeux des relations sociales et de travail,...
- **Qualité du contenu du travail** : autonomie, degré de responsabilité, enrichissement des compétences, sens donné au travail,...

⁵ Source : Anact.

⁶ Extraits du tableau de synthèse produit par les partenaires sociaux dans le cadre de la délibération sociale sur la Qualité de Vie au Travail – mars 2012. Source : Anact.

- **Qualité de l'environnement physique** : sécurité, bruit, chaleur éclairage, propreté, cadre spatial.
- **Qualité de l'organisation du travail** : rôle et appui du management de proximité, anticipation de la charge de travail pour sa gestion optimale, conséquences de l'impact de la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de communication (distinction des temps de travail liés aux moyens électroniques tels que blackberry, email à distance, portable...), anticipation des conséquences des mutations et restructurations des entreprises sur la qualité de vie au travail et l'emploi.
- **Possibilité de réalisation et de développement personnel** : formation, acquis de l'expérience, développement des compétences, déroulement de carrière et égalité de ces déroulements de carrière entre les femmes et les hommes, égal accès entre les femmes et les hommes aux fonctions de direction, lutte contre les stéréotypes attachés à la maternité et à la parentalité, prise en compte des diversités,...
- **La conciliation entre vie au travail et vie hors travail** : rythme et horaires de travail, vie familiale, accès aux services, loisirs, transports...

La promotion du bien-être est donc avant tout, une volonté globale qui traduit un engagement collectif, impliquant les salariés, les dirigeants d'entreprises et les partenaires sociaux. Tout l'enjeu réside dans l'analyse du travail, sa compréhension, pour que celui-ci puisse favoriser l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus.

La qualité de vie au travail est le résultat d'un ensemble de démarches, de règles, de pratiques construites au cours du temps à travers conflit, concertation, négociation, combinant dans des proportions variables le souci d'amélioration des conditions de travail et celui de l'efficacité⁷.

Le résultat dépend finalement de la place qu'accorde au travail et à l'homme, l'ensemble des acteurs, mais plus particulièrement ceux qui assument le pouvoir dans l'entreprise : le travail est-il, oui ou non, dans la réalité quotidienne, considéré comme un facteur stratégique ?

⁷ Source : Anact.

1.4. Le bien-être comme objectif stratégique

Après cette période de forte mobilisation collective, les entreprises sont à un tournant, le renversement de la tendance est sensible. La majorité des grandes entreprises se sont lancées dans la mise en œuvre d'une démarche de diagnostic et de prévention des risques, répondant ainsi à leur obligation de résultat (art. L.1421-1 à 5 du Code du Travail). Les Risques psychosociaux sont reconnus comme étant le reflet de transformations durables dans l'organisation. La question commence à être posée: le bien-être des collaborateurs, depuis la prévention des risques organisationnels jusqu'à la promotion de leur santé, est-il un véritable atout stratégique ? A l'heure actuelle, la promotion de la santé semble être un positionnement innovant, puisqu'elle permet de problématiser le travail comme un enjeu de santé et de moins en moins comme un élément de souffrance.

1.4.1. D'une obligation légale à une volonté partagée : le passage progressif du correctif au préventif

Les mesures gouvernementales entreprises en faveur de la prévention des risques ont été un premier pas dans la prise de conscience des organisations. Beaucoup de partenaires sociaux ont vu le jour : ceci a permis aux entreprises de « *prendre la température* » de leurs structures et des conditions de travail de leurs collaborations.

1.4.2. Une mobilisation grandissante de la part des organisations dans la transition de la prévention des risques à la promotion du bien-être :

Aujourd'hui les entreprises semblent vouloir aller plus loin. Entendons ici la volonté de passer à une véritable promotion de la santé et du bien-être des collaborateurs en réinterrogeant les véritables causes des dysfonctionnements. La promotion du bien-être vient agir « un cran plus loin », elle va au-delà des exigences légales et complète la prévention. A la différence de cette dernière, qui inclue les actions envisagées à toutes les étapes du travail dans l'entreprise en vue de prévenir les risques, la promotion du bien-être résulte de l'effort combiné des employeurs et des collaborateurs en vue de l'amélioration de la santé sur le lieu de travail.

De nombreuses initiatives se développent dans ce sens, révélatrices d'une prise de conscience croissante des parties prenantes.

Au sein des organisations, l'idée est d'améliorer la qualité de vie au travail et la confirmer à travers les transformations concernant le rôle des DRH et des managers. Leur

posture se voit de plus en plus modifiée par la prise en compte des risques humains, ce qui est une première étape à la promotion du bien-être. Il leur est désormais demandé de prendre en compte cette dimension dans leur travail et cela commence à faire partie des critères sur lesquels ils sont évalués par leur hiérarchie⁸.

Malgré les initiatives en la matière, et la prise de conscience générale, il faut être vigilant : un glissement sémantique n'induit pas nécessairement une évolution dans la réalité. Philippe Askenazy nous met en garde contre un potentiel « *effet de mode* » des organisations. Bien que la promotion du bien-être constitue un terrain à investir pour les institutionnels et les acteurs publics, il peut s'agir d'un « *effet greenwashing. Les entreprises sont confrontées à une fin de cycle du discours managérial. Elles ont parlé marketing, environnement, RH...Aujourd'hui il leur faut investir de nouveaux terrains pour tenter de motiver les salariés* »⁹. Les problèmes de santé et les grands titres liés à la promotion du bien-être n'ont donc pas systématiquement une importance proportionnelle à leur ampleur et il ne suffit pas de les rendre visible pour en faire des éléments de préoccupation majeure dans les entreprises. Leur reconnaissance proviendrait donc d'une dynamique bien plus complexe. Quels sont les éléments à interroger ? L'organisation, le travail ?

1.4.3. Intégrer la santé comme un objectif : de la promotion à l'ancrage stratégique

Intégrer la santé comme objectif peut constituer un levier stratégique puissant pour les organisations. Si les éléments liés à l'image sont par exemple un excellent levier de différenciation et donc de performance, les entreprises sont également amenées à penser leur rôle « *d'entreprise responsable* » à travers la prise en compte de facteurs humains dans leur notation extra financière. La promotion du Bien-être dans les organisations se trouve à un nouveau tournant : sa question ne relève plus uniquement d'enjeux de santé et de prévention, elle n'est plus uniquement le traitement de symptômes mais doit permettre le développement des individus à travers la mise en place de conditions favorisant la santé. Au delà donc de sa responsabilité, l'entreprise doit également penser son rôle « *d'organisation apprenante* ».

Même si à cette période très peu d'entreprises font véritablement le lien entre leur stratégie et la promotion du bien-être, cette vision commence à émerger aujourd'hui, notamment dans les pays anglo-saxons et au Canada. Leurs recherches et les travaux menés

⁸ HAUBOLD B., Les risques psychosociaux. Analyser et prévenir les risques humains, Eyrolles, 2010, p.131-202.

⁹ Extrait d'un entretien paru dans le dossier Promotion de la santé : un nouveau regard sur le travail, Travail & Changement n°339, Revue de la qualité de vie au travail du réseau Anact, Septembre/Octobre 2011.

en termes de risques humains relie de plus en plus ces risques à la gouvernance de l'entreprise. Au Canada, cela se traduit par la participation au Comex d'un membre spécialisé sur la question des risques psychosociaux et de la mise en place d'une norme québécoise¹⁰ qui promeut les dispositifs contribuant à la santé des salariés.

Prendre en compte l'actif humain et la préservation de sa santé dans la stratégie de l'organisation semble être un premier engagement significatif. Cette mouvance se traduit par des évolutions dans le droit et la jurisprudence.

La prise en compte des risques humains est donc un élément de compétitivité de l'entreprise et de développement durable. Sa prise en compte dans les sphères stratégiques de l'organisation constitue une première avancée significative vers la promotion du bien-être. Mais les préoccupations des organisations pour ce sujet doivent aller au-delà de l'effet de mode et dépasser les obligations légales. La santé étant cruciale pour la pérennisation des entreprises, il convient de s'interroger sur le rôle et le devoir social des entreprises afin de créer des espaces de travail dans lesquels les tensions génératrices de souffrance pourraient être diminuées voir gommées.

1.5. Le travail comme ressource

Cette partie est librement inspirée des travaux menés par l'ANACT qui choisissent d'aborder la question de la santé des collaborateurs en questionnant le travail et l'organisation. A partir des recherches menées par le réseau, soutenues notamment par la thèse d'Yves Clot, il nous semblait intéressant d'analyser leur angle de travail innovant qui influence et inspire chercheurs, universitaires et de plus en plus de professionnels.

Leur recherche part de la réflexion suivante : Est-il possible de porter une politique de promotion du bien-être sans mettre en perspective une politique globale du travail ? Pour l'ANACT, cela paraît évident, le travail doit-être placé comme une ressource, un objet d'émancipation et non plus comme un objet de souffrance¹¹. Nous sommes ici dans une approche de l'homme dans sa globalité : homme au travail, producteur et individu qui se construit. En somme, considérer le salarié comme acteur.

¹⁰ La norme BNQ 9700-800, créée en 2008.

¹¹ Dossier Et si le travail c'était aussi la santé, Revue Personnel n°518, Mars/Avril 2011, p.3.

- **Le travail repositionné comme objet de développement personnel et de ressource pour l'organisation**

Au-delà des bonnes intentions et des grands effets d'annonces qui pourraient être perçus comme des pratiques de « *greenwashing* », les acteurs doivent s'accorder sur ce qu'ils souhaitent réellement pour l'entreprise : est-ce une nouvelle manière de communiquer sur leurs actions, de nouvelles définitions des relations sociales ou une réelle amélioration des conditions de travail ? Si le choix se porte sur des actions qui dépassent les symboles, traiter des questions de bien-être revient à se poser une question : comment repositionner le travail comme véritable ressource de l'entreprise ?

L'intensification du rythme du travail ces dernières décennies a affecté l'ensemble des salariés produisant un ensemble de souffrances de natures diverses. Cependant il serait difficilement envisageable que les dirigeants des grandes entreprises, aussi humanistes qu'ils soient, s'orientent vers une « *désintensification* » du travail au nom de préservation de l'intégration physique et mentale de leurs salariés. Il faut donc penser autrement. De nombreuses recherches en matière de management de la santé et de la sécurité au travail ont permis l'exploration de nouvelles voies.

Enfin, le travail doit être considéré comme une ressource. Une ressource qu'il faut préserver. Si la majorité des démarches de prévention des risques psychosociaux se concentrent sur la lutte des dysfonctionnements, très peu d'entre elles s'orientent sur ce qui peut être fait de constructif pour améliorer les conditions de travail. Les ressources peuvent être aussi bien individuelles que relationnelles, « *énergétiques* » (qui permettent l'accès à de nouvelles ressources) que collectives. Il convient donc de permettre aux salariés de conserver et développer leurs ressources. Finalement, la promotion du bien-être en luttant contre les risques psychosociaux n'est autre qu'une nouvelle manière de traiter de la transformation nécessaire aux organisations. Les dirigeants et les Gestionnaires des ressources humaines peuvent donc se saisir de l'opportunité que représente l'intérêt porté par la prévention des risques psychosociaux pour repositionner le travail, pendant qu'il en est encore temps.

1.6. L'humain à l'interface de l'organisation et de la performance

S'il semble évident que les employés « *bien dans leur peau* » soient plus productifs que des collaborateurs en souffrance, il est tout aussi normal que l'inverse soit vrai : les collaborateurs les plus productifs sont « *mieux dans leur peau* ». Le cercle vertueux du bien-

être place la réussite professionnelle au premier plan de l'épanouissement personnel. Autre vérité évidente : le travail entraîne une meilleure santé et aide à la recouvrir.

Or comment expliquer la démotivation, le désinvestissement de certains collaborateurs ?

Qu'est-ce qui justifie le fait que, par moment, nous n'ayons plus la « force de travailler »?

Comment amener les collaborateurs, surtout en ces temps incertains, à croire à ce qu'ils font, à adhérer à la stratégie globale de l'entreprise?

1.6.1. Enjeu d'engagement

Si aujourd'hui les employeurs observent une rigueur dans le travail de leurs collaborateurs, ils sont nombreux à mesurer un manque de motivation grandissant. Une récente étude menée sur les grandes tendances RH¹² révèle que la satisfaction professionnelle et la motivation des salariés atteignent un score historiquement bas.

Il semblerait qu'il existe une convergence entre le bien-être et l'engagement individuel. Plusieurs variables en influencent la formation : l'autonomie, le contrôle de la situation d'emploi et la contribution au succès de l'entreprise. Allport (1943) puis Bass (1965) ont observé que les individus peuvent trouver dans la participation psychologique au travail une forme de satisfaction de besoins tels que l'estime de soi, le prestige, ou l'autonomie.

Dans une étude de l'IRSST¹³, Estelle M. Morin, part du postulat que le sens donné au travail par un salarié peut avoir des effets positifs ou négatifs sur sa santé mentale et sur son engagement dans l'entreprise. L'engagement dans l'organisation, ou « *organizational commitment* », est une notion proposée pour rendre compte d'une facette importante de la mobilisation du personnel dans une entreprise. Elle traduit la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son travail. L'engagement organisationnel est un critère important de l'efficacité organisationnelle, puisqu'il prédit le degré de mobilisation du personnel. Il indique dans quelle mesure une entreprise peut compter sur la continuité des contributions de ses employés à ses activités et à son développement. De plus, il a été prouvé que l'engagement organisationnel est un très bon indicateur de la qualité de vie au travail (Ketchum et Trist, 1992).

¹² Baromètre RH 2011 Le temps des opportunités ? est une étude réalisée pour la 9^e année consécutive, par CSC en partenariat avec Liaisons Sociales Magazine et TNS Sofres.

¹³ MORIN E. M. et GAGNE C., Donner un sens au travail, 2009, IRSST.

Les convergences entre l'engagement et la qualité de vie au travail sont donc favorisées par l'envie, le sens donné au travail. Dimensions dont le besoin est de plus en plus marqué chez les salariés et plus particulièrement chez la jeune génération.

1.6.2. Enjeu d'équilibre et d'épanouissement

Le travail a toujours fait partie de la vie des individus mais depuis un certain temps, notamment avec l'essor des nouvelles technologies, il semble de plus en plus difficile de trouver un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle. Pour certains même, le travail est devenu la vie.

S'intéresser à la promotion du bien-être implique de repousser les frontières de la vie professionnelle et de s'intéresser à la vie extraprofessionnelle. Le modèle de la « séparation » est en train d'évoluer, les entreprises commencent à se soucier de ce que leurs salariés vivent en dehors du travail. On se pose la question : Est-ce le rôle des entreprises de développer des actions de sensibilisation sur la santé globale (hygiène de vie, sport, alimentation, etc...) ?

De récents sondages font ressortir l'envie des collaborateurs, des jeunes comme des moins jeunes, de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle¹⁴. Cette aspiration a toujours existé. Il s'agit avant tout d'une nécessité pour tout individu, qu'importe son âge, son expérience, ou le contexte organisationnel dans lequel il se trouve puisqu'il faut bien vivre en tant que personne son statut de travailleur, sa vie personnelle, sa vie de famille et de citoyen. La frontière entre les deux sphères est aujourd'hui de plus en plus ténue. L'apparition des nouvelles technologies et la capacité à être joignable à n'importe quel moment de la journée peuvent être source de grandes difficultés pour les collaborateurs.

C'est l'épanouissement de la personne qui est en jeu. Si l'on revient sur la définition qu'englobe le « bien-être », le collaborateur doit, pour être efficace dans ses missions être en bonne santé avant tout. Son bien-être, qui se construit également à travers sa vie privée, ne doit pas se voir réduire au profit d'une sphère professionnelle qui « prend plus de place ». Favoriser le sentiment de bien-être au travail passe donc par une réflexion sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle à travers notamment l'aménagement d'horaires en fonction des activités personnelles de chacun.

Pour Brun, il s'agit d'aller encore plus loin que de rechercher l'équilibre. L'enjeu pour les organisations est de rechercher une véritable conciliation entre les aspirations

¹⁴ Enquête réalisée par l'Observatoire Cegos en juin 2011, auprès de 300 directeurs et cadres dirigeants d'entreprises françaises de plus de 200 salariés.

personnelles, les besoins des individus et les exigences des entreprises. Cette conciliation doit donc tenir compte des réalités individuelles, familiales, des besoins de la clientèle, de la concurrence et des capacités d'adaptation de l'entreprise. Cependant il admet que cette conciliation ne sera jamais parfaite ; « *le but recherché ne doit pas être une satisfaction entière mais plutôt une entente réciproque en fonction des besoins des employés et ceux de l'entreprise* »¹⁵.

1.7. Le concept de la performance

La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs. Or les critères peuvent varier en fonction de l'approche retenue.

Morin et alii¹⁶ identifient quatre grands courants de pensée :

- **L'approche économique** repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers. Pour les auteurs de cette approche, la création de valeur se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes en fonction des investissements ;
- **L'approche sociale** découle des apports de l'école des relations humaines qui a posé en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels. Les auteurs de cette approche considèrent comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Elle part du postulat qu'atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers ;
- **L'approche systémique** qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie. Elle met en exergue les capacités de l'organisation ;
- **L'approche politique** renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, de fournitures, les clients, la société et les organismes régulateurs. En effet, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

Notre réflexion s'inscrit en prolongement de l'approche sociale puisque nous allons nous intéresser aux personnes et aux relations qu'elles entretiennent avec leur travail et/ou avec les autres collaborateurs de l'entreprise. A travers les différents concepts, nous allons

¹⁵ BRUN J.P., Management d'équipe. 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail. , Eyrolles, 2010.

¹⁶ E. Morin., A. Savoie, G. Beaudin (1994), L'Efficacité de l'Organisation -Théories, Représentation et Mesures, Gaëtan Morin Editeur.

tenter d'identifier si des liens existent entre la performance au travail de ces personnes et le plaisir qu'elles peuvent éprouver avec leur activité de travail.

Nous allons voir qu'il existe plusieurs déterminants de la performance individuelle au travail.

1.7.1. Quelle performance ?

Durant de longues années, les entreprises se sont contentées de mesurer la performance en suivant les résultats financiers. Cette vision, que l'on qualifie aujourd'hui de partielle, était pourtant suffisante lorsque le contexte était stable et la vitesse d'évolution relativement lente.

Dans un contexte aux changements rapides et à la concurrence exacerbée, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions et ne plus se limiter à ne mesurer que la performance financière

Définir la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions. Bourguignon¹⁷ propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux : la performance résultat, la performance action et la performance succès.

- **La performance résultat** est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Cette approche est celle retenue jusqu'alors en contrôle de gestion ;
- **La performance financière** de l'organisation est mesurée à partir de critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité. Si la performance résultat « *n'est que le résultat de l'action* », la performance action est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats ;
- Enfin **la performance succès** est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière.

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de

¹⁷ A. Bourguignon (1995), Peut-on définir la performance ?, Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

comprendre et de maîtriser les règles du jeu. Quatre types de performance ont ainsi été définis:

A. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ou partenaires. Ainsi,

- Pour les investisseurs elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière;
- Pour les salariés par la qualité du climat de travail ;
- Pour les consommateurs par la qualité des produits ou services offerts ;
- Pour le citoyen par les contributions de l'organisation au développement de la communauté.

Son appréciation porte donc sur des aspects variés. Elle sera donc mesurée en fonction d'indicateurs dont le choix et l'interprétation diffèrent selon les preneurs de décisions, leurs objectifs, la période prise en compte par exemple.

B. La performance sociale

Approche qui naquit au début des années 80, la notion de performance sociale (ou par les hommes) renvoie à l'idée selon laquelle il appartient aux entreprises et plus particulièrement à la fonction RH de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également des conditions de travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) existant au sein de son entreprise.

Ainsi, en dehors de l'objectif de rentabilité économique assigné à toute entreprise, il appartient à la fonction RH d'optimiser le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs mais également de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation.

A ce titre, une démarche d'audit de performance sociale identifie les facteurs de création de valeur sociale (ceux qui accroissent la performance sociale) et des facteurs de risque social (ceux qui diminuent la performance sociale) à partir d'un référentiel validé scientifiquement, le référentiel des « *irritants sociaux* ». Ainsi, l'audit de performance sociale permet d'analyser, au travers du vécu des salariés au travail, le potentiel de création de valeur du corps social et sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

L'audit de performance sociale révèle :

- La cohérence perçue des facteurs de performance sociale et du rôle des parties-prenantes par l'ensemble des acteurs impliqués dans et par l'organisation ;
- L'écart entre le prescrit organisationnel et la cohérence perçue ;
- L'interaction vécue entre les acteurs face à l'écart éventuel entre prescrit organisationnel et cohérence perçue et comment il fait sens (ou parfois non-sens) : on parle alors de climat social, d'ambiance de travail ou encore de « *travailler-ensemble* », comme constituante de lien social au sein de l'organisation.

C. La performance individuelle

Il est important d'arrimer la performance individuelle à la performance organisationnelle. Tout bon programme de mesure exige d'identifier des indicateurs qui mesurent bien (on parle alors de validité) les bonnes choses (on parle alors de pertinence). Car si les mesures de la performance organisationnelle ne se rapportent pas aux bonnes choses, les mesures de performance individuelle qui en découlent risquent d'inciter à adopter des comportements dysfonctionnels qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs.

Les chercheurs se sont d'abord intéressés à la manière de mesurer la performance individuelle à travers les techniques et les outils d'évaluation en s'appuyant sur des indicateurs. Ils ont également porté leur recherche sur les déterminants individuels de la performance, c'est-à-dire, les facteurs humains qui expliquent la performance.

Depuis le début des années 1990, des travaux émergent sur la définition et l'analyse du concept de performance individuelle au travail.

Campbell (1990)¹⁸ définit la performance individuelle au travail comme « *Un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs* »

Plus récemment, selon Motowidlo (2003)¹⁹ : « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* ».

Ainsi, « *La performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements*

¹⁸ B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006), Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, Toulouse. LIRHE.

¹⁹ B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006), op cit

discrets qui influencent positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déployait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc. »²⁰

La définition de Motowidlo sous-tend que la performance d'un individu peut :

- Fluctuer au cours du temps ;
- Être élevée sur certaines actions et faible sur d'autres.

A tout moment cependant, on doit pouvoir évaluer l'ensemble de ces comportements afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu.

Sans les opposer, ces définitions montrent combien il est important de distinguer deux notions :

- La performance qui renvoie aux comportements des individus jugés bénéfiques pour l'organisation ;
- L'efficacité qui correspond aux résultats attendus de ces mêmes comportements.

Modèle multifactoriel de Campbell

Campbell est un des premiers auteurs à avoir défini un ensemble de comportements et attitudes attendus permettant à un individu d'être performant.

Le modèle qu'il propose identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail.

Tableau N°08 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell

Dimension	Définition
1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
3. La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
4. Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles

²⁰ Idem.

	(motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
5. Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contre productifs (exemple : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
7. La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
8. Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Source : A. Charbonnier, C. A. Silva, P. Roussel

La performance individuelle au travail est donc un construit qui englobe beaucoup plus de notions que celle du seul résultat réalisé face à un objectif donné.

D. La performance adaptative

Une nouvelle orientation de la recherche émerge actuellement avec les travaux de Pulakos²¹ sur le concept de performance adaptative : dans un contexte où l'organisation de l'entreprise doit être de plus en plus flexible, il s'agit de la convergence des concepts de performance individuelle et de compétence. La performance adaptative est définie comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi. La compétence adaptative induirait la performance adaptative.

Huit facteurs relèvent de la compétence adaptative. Lorsque l'individu les maîtrise, il est alors en situation de démontrer un certain degré de performance adaptative. Il s'agit de :

- Traiter les urgences ou des situations de crise ;
- Gérer le stress du travail ;
- Résoudre les problèmes de façon créative ;
- Résoudre les situations de travail incertaines et imprévisibles ;

²¹ E. Pulakos, N. Schmitt, D. Dorsey, J. Hedge, W. Borman (2006), Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability, *Human Performance*, 15, 299–323.

- Apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail ;
- Faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle (être capable de travailler avec de nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients, fournisseurs, etc.) ;
- Faire preuve d'adaptabilité culturelle (être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents) ;
- Faire preuve d'adaptabilité physique (être capable de travailler dans des environnements variés et difficiles).

Ainsi, le concept de performance a beaucoup évolué ces dernières années. Ces nouvelles définitions ouvrent de nouvelles perspectives quant à l'évaluation de la performance. Qui dit performance dit souffrance au travail.

Section 2 : La Souffrance au travail

Traiter du bien-être, ou du bonheur au travail, interpelle sur la notion de souffrance au travail.

Afin d'explorer cette notion .Nous allons tout d'abord voir comment la connaissance de la souffrance peut permettre la prise de conscience du bonheur , nous attacher à l'évolution actuelle de la souffrance au travail puis tenter de déterminer comment ce vrai problème de société impose aujourd'hui une stratégie de recherche du bien-être dans l'entreprise et enfin comment reconstruire positivement cette entreprise

2.1. La souffrance dans la prise de conscience du bonheur

Le malheur participe à l'étude du bonheur en ce que la diminution de l'un augmente l'autre. Ce principe est étudié en psychologie selon trois notions différentes²²:

- **La résilience** : ou comment accéder à une vie heureuse par une adaptation positive des embûches de la vie (vaincre l'adversité). Cette idée est illustrée par le héros dans les contes et mythes²³. Différents facteurs sont facilitant comme, une bonne éducation de qualité, une famille stable, des politiques permettant l'accès universel aux ressources...
- **Le benefit-finding** : ou comment trouver dans la difficulté des bénéfices pour sa vie présente et future, rechercher ce que l'on peut mettre en place pour diminuer les conséquences négatives d'un événement ;

²² R.Gaucher, Bonheur et économie, L'Harmattan, collection l'esprit économique, p 29

²³ Campbell (1970)

- **La croissance post-traumatique** : ou comment changer en positif après un traumatisme. A la différence des deux premières notions²⁴, il s'agit d'un changement en profondeur et non d'une simple stratégie de coping.

2.2. L'évolution de la notion de souffrance au travail

La nature de la souffrance au travail a changé en même temps que la nature du travail a changé.

La civilisation des métiers a permis une valorisation du travail extraordinaire par l'expertise, le savoir-faire, la recherche de la perfection, la reconnaissance, la tradition des chefs d'œuvres. Aujourd'hui, la production se fait par des machines même s'il reste des métiers nobles, c'est le passage de la civilisation des métiers à la civilisation des fonctions. Cela modifie profondément l'image de l'individu dans sa relation au travail. On lui explique que toute sa vie, il devra changer de fonction avec une mobilité permanente.

Notre société moderne se déshumanise, on améliore les communications de manière stupéfiante (internet) et on n'améliore pas nos relations.

Enfin, la mondialisation avec ses fusions, ses développements technologiques, ses coupures budgétaires a bouleversé les modes de production et les rapports sociaux au travail. Les privatisations et les décentralisations génèrent de l'insécurité au travail. La chasse aux erreurs, les contrôles accrus et la baisse d'autonomie, nuisent à la capacité au travail des individus. Cela génère un mal être professionnel qui se traduit par une souffrance psychologique plus grande qu'avant. Le stress professionnel (le plus fréquent des risques psychosociaux²⁵) remplace la souffrance physique et apparaît depuis une dizaine d'années comme l'un des nouveaux risques Stress, harcèlement moral, violence, suicide, dépression... majeurs auxquels les organisations et entreprises, quelle que soit leur importance, doivent faire face.

Les études de Karasek²⁶ ont montré que certains éléments de l'organisation peuvent être source de problèmes de santé mentale : une demande excessive de travail, accompagnée de peu d'autonomie, et de soutien social est liée à un risque accru de problèmes de santé mentale et de troubles cardiovasculaires.

²⁴ Le coping définit l'ensemble des processus qu'une personne met entre elle et un événement perçu comme menaçant pour en diminuer les conséquences

²⁵ Stress, harcèlement moral, violence, suicide, dépression...

²⁶ Karasek et al.,1981 ; Karasek et Thorell,1990

Le stress²⁷ touche l'ensemble des sociétés industrielles modernes. Il a des conséquences sur la qualité de vie au travail et les performances (individuelles et collectives) avec des répercussions sur la santé. Il a par ailleurs un coût économique important : augmentation de l'absentéisme (maladie), renouvellement prématuré du personnel, départs à la retraite pour raison de santé, baisse de production et de qualité, litiges salariés/employeurs, mouvements sociaux...L'impact est considérable tant dans la détresse que dans la perte de performance et de motivation. La charge mentale du travail augmente pour aboutir à un épuisement professionnel.

La santé au travail est, elle, définie comme un état complet de bien-être physique, mental et social, et non pas seulement comme un état consistant en une absence de maladie ou d'infirmité (constitution de l'OMS, arrêt Jaeger du 9/9/2003).

On identifie des « stressseurs » plus fréquemment retrouvés²⁸ :

- **Liés au contenu du travail** par sa pénibilité physique ou mentale, sa charge de travail, les responsabilités et risques d'erreurs possibles, les difficultés de décisions...
- **Liés au contexte de travail** par ses changements d'organisation, fusions, nouvelles technologies... avec les incertitudes provoquées par les évolutions accélérées qui rendent prévisions et organisation impossibles, qui augmentent les difficultés d'adaptation à la nouveauté ou la projection vers l'inconnu ;
- **Liés à l'individu** par une « *non adéquation* » des compétences au poste, par une frustration matérielle (salaires, carrière), par une frustration psychologique (manque de reconnaissance) ou liée aux changements (déceptions et deuils à faire de certaines situations et activités) ;
- Par des relations interpersonnelles tendues lors de situations de crise, les marges de manœuvre parfois faibles et le sentiment d'échec quand il n'y a pas le retour attendu en face des efforts fournis ou sacrifices consentis (diminutions de salaires, utilisation de RTT au lieu de périodes chômées...);
- A cela, rajoutons les stressseurs liés aux difficultés relationnelles avec sa hiérarchie (fortes exigences, harcèlement, manque de disponibilité...), ses pairs (compétition, mauvaise ambiance, absence de solidarité...), avec les individus sous responsabilité ou en externe avec des clients ou du public (incivilités, agressivité, violence...).

²⁷ « Etat accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, qui résulte du fait que les individus se sentent incapables à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant » définition selon l'accord européen sur le stress d'octobre 2004, revu en juin 2008, et mai 2009

²⁸ Extrait du tableau des principaux stressseurs professionnels –Revue Droit Social, N°12 décembre 2004

2.3. La stratégie de recherche du bien-être au travail

« *Le travail est-il synonyme de bonheur ou de souffrance ?* »

Dans une étude de l'Insee (1997)²⁹ menée auprès de 6000 personnes, le travail arrive en deuxième position comme condition du bonheur après la santé mais avant la famille, l'argent et l'amour. Le travail est considéré comme une condition essentielle au bonheur. C'est un facteur d'épanouissement, de reconnaissance sociale, d'émancipation et d'ouverture aux autres.

Une autre réponse à cette question, consiste à supposer qu'il en va du travail comme de toutes les composantes du bonheur : c'est son absence qui en fait le mieux mesurer la valeur, et cela d'autant plus que cette absence est subie. C'est ce que nous retrouvons aujourd'hui, dans un contexte économique de mondialisation, avec intensification du travail. L'apparition d'un chômage de masse alimente le désespoir social. Chacun s'accroche à son travail avec la peur de le perdre car l'absence de travail est aujourd'hui une cause de grande souffrance.

Les tendances actuelles montrent que la souffrance ou le stress au travail sont souvent cachés et liés à des vitesses de changement inadaptées ou à des transformations de la réglementation sociale. Ces effets sur la santé peu évidents à évaluer sont cependant bien réels (troubles musculo-squelettiques, risques différés, risques psychosociaux).

La qualité de vie au travail, loin de menacer l'entreprise, apparaît comme essentielle à sa performance et à son développement durable. Le progrès économique n'est donc pas antinomique du progrès social mais il apparaît vital que l'individu trouve sa place dans l'entreprise car c'est là, sa meilleure source de motivation. Les conditions de travail et le mode de management jouent un rôle majeur dans la prévention au même titre que le maintien du lien social dans l'entreprise.

Et devant des attentes fortes (croissance, rentabilité, actionnariat) et une tolérance faible (vision sociétale qui refuse la souffrance au travail), la santé au travail ainsi que le bien-être au travail apparaissent comme des enjeux majeurs de ce XXIème siècle.

²⁹ Enquête INSEE 1997 « Travail et mode de vie »

2.4. Résilience organisationnelle

Selon plusieurs auteurs (Koninckx & Teneau, 2010; Dentz & Bailli, 2005; Rivest, 2010), la résilience organisationnelle ou la capacité de résilience est la capacité de rebondir et de reconstruire positivement l'entreprise lors d'évènements ou lors d'un choc organisationnel. Elle varie d'une entreprise à l'autre selon le type d'évènement (déclencheur ou accélérateur), les responsabilités qui incombent à l'entreprise (responsabilité envers les clients, envers le collectif de travail, envers l'état et envers l'environnement) ainsi que sa valeur de l'erreur (celle de la vision à court terme, par négligence et par conservatisme).³⁰

Dans la littérature en SST (Santé et sécurité au travail) et en management, à la fois dans les écrits et dans les conférences, la théorie de résilience est utilisée pour circonscrire les stratégies de résolution de problèmes lorsqu'il y a interaction entre les problématiques de la SST et celles du management dans un contexte organisationnel. Les auteurs Koninckx & Teneau (2010) définissent la résilience organisationnelle comme étant la capacité d'absorber un choc provenant de son environnement d'affaires, ainsi qu'un processus de déconstruction et de reconstruction de sens. C'est aussi la capacité de réagir à une situation menaçante en faisant appel à des processus de résolution de problèmes inhabituels, non usuels dans l'entreprise ou dans le secteur de la production. Lors de l'apparition d'une crise, l'entreprise subit la phase de la déconstruction. L'évènement interne ou externe affecte à la fois l'efficacité et l'efficacité individuelles et organisationnelles (Koninckx & Teneau, 2010), tandis que la phase de reconstruction repose sur les habiletés de l'entreprise à utiliser la crise comme une occasion d'apprentissage. Une entreprise résiliente doit concevoir son avenir et saisir les opportunités pour repenser à son identité organisationnelle. Elle doit être en mesure d'élaborer des stratégies pour mettre en œuvre des éléments proactifs de gestion des risques et des éléments réactifs de gestion des impacts (Koninckx & Teneau, 2010).

La résilience organisationnelle est une compétence qui a plusieurs facettes. D'abord, elle est « *financière et concerne l'endettement, la solvabilité de l'entreprise et la qualité de ses relations avec ses actionnaires et ses créanciers (Koninckx & Teneau, 2010). Elle est aussi opérationnelle, touchant l'efficacité des opérations et la chaîne d'approvisionnement. Enfin, la résilience porte sur son marketing, la solidité de son réseau de distribution et la solvabilité de ses clients* » (Hébert, 2009)³¹.

³⁰ JESSICA DUBÉ « PROBLÈMES D'INTERACTION DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL, 2011, p36

³¹ JESSICA DUBÉ « PROBLÈMES D'INTERACTION DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE

2.4.1 Événement déclencheur ou accélérateur

Avant sa manifestation explicite, la crise se fait sentir par un « *évènement connu, répertorié, aisément isolable, dimensionné à l'intérieur d'hypothèses conventionnelles* » (Koninckx & Teneau, 2010). Par la suite, on parle de turbulence occasionnelle, c'est-à-dire, d'un événement à l'origine de la turbulence. Cette turbulence se caractérise par « *sa soudaineté, son incoercibilité, son incompréhensibilité, sa facilité* » (Koninckx & Teneau, 2010). De ce fait, nous pouvons catégoriser les événements selon deux variables: un événement déclencheur ou un événement accélérateur. L'événement déclencheur est soudain, dangereux avec des dommages (financiers, matériels ou humains) immédiats, tandis que l'événement accélérateur est une situation latente ayant des effets différés, c'est-à-dire, des « *dommages difficiles à identifier ou à évaluer compte tenu de l'apparition tardive des effets de l'évènement* » (INERIS, 2009). Ces évènements menacent l'identité de l'entreprise et sa capacité de réaction dépend de la flexibilité des dirigeants de l'entreprise. Une rupture s'opère par « *la décomposition et recomposition des principes fondateurs les plus essentiels d'un système: la vision, la mission, les valeurs, l'identité et les légitimités, la structure des relations tant l'interne qu'à l'externe et les modes de communications* » (Lagadec, 1993). La capacité de résilience d'une organisation ne réside pas seulement sur sa façon de reconnaître les événements provoquant la turbulence, mais sur la reconnaissance de ses responsabilités.

2.4.2 Responsabilités qui incombent à l'entreprise

Afin de mieux comprendre la résilience, nous pouvons faire l'analyse des responsabilités qui incombent à celle-ci. D'une part, il y a la responsabilité envers « *les clients* », qui se manifeste dans l'écoute de ses demandes et le respect dans la considération de sa sécurité et de ses convictions (Dentz & Bailli, 2005). Ainsi, l'entreprise doit être imputable envers ses fournisseurs et sous-traitants au nom du « *principe de traçabilité* ». D'autre part, il y a la responsabilité envers « *le collectif de travail* ». Cette dernière regroupe tous les principaux acteurs de l'entreprise, autant les salariés que les actionnaires (Dentz & Bailli, 2005). Malgré les pressions financières qui s'exercent sur les dirigeants, ces derniers doivent exercer une équité entre les acteurs pour maintenir le collectif de travail au quotidien. La troisième responsabilité est celle envers « *l'État* ». Elle assure la création et l'entretien de l'infrastructure économique dont elle a besoin, par exemple les contributions financières et la participation à des instances de régulation sociales et économiques (Dentz & Bailli, 2005). Puis, les dernières responsabilités qui peuvent être identifiées à l'entreprise sont celles qui

concernent «*l'environnement*». Elles permettent d'endosser des missions et des utilités sociales ou économiques comme le parrainage humanitaire ou la diminution de ressources de régénération de l'environnement (Dentz & Bailli, 2005). Reconnaître ses responsabilités est un premier pas vers la résolution de problèmes. Mais pour transformer le choc en avantage, il faut que l'entreprise adopte une approche de la valeur de l'erreur pour transformer le choc en apprentissage.

2.4.3 Principe de l'entreprise résiliente : la valeur de l'erreur

Souvent, l'erreur est assimilée à la faute. Cette façon de penser conduit les entreprises à réprimer toute conduite innovatrice et à supprimer le goût du risque. Selon Dentz & Bailli (2005), il peut être bénéfique et victorieux pour l'entreprise de reconstituer une pédagogie de l'erreur, c'est-à-dire de décomposer toutes les étapes et les décisions ayant contribué à persister dans l'erreur et aboutir à l'échec afin de mieux juger l'ensemble des erreurs qui les a conduits vers une logique d'échec. Dans cette logique, il existe plusieurs valeurs de l'erreur dont la valeur «*de la vision à court terme*», la valeur «*par négligence*» ainsi que la valeur «*par conservatisme*» (Dentz & Bailli, 2005).

Tout d'abord, la valeur de l'erreur «*de la vision à court terme*» ne tient pas compte des effets à long terme. Pour sa part, la valeur «*par négligence*» est la plus condamnable, car elle traduit un manque d'implication et d'application de l'entreprise. Finalement, la valeur «*par conservatisme*» part du principe que toute nouveauté ne peut perturber un ordre établi, on différera les nécessaires adaptations» (Dentz & Bailli, 2005).

Bien que les théories organisationnelles et de résilience organisationnelle soient utiles pour analyser les changements induits par des problèmes émergents de SST, ces théories ne sont pas suffisantes pour analyser l'interaction entre la SST et les problèmes de GRH.

Section 3 : Les mesures : stress, bien-être et performance individuelle

Notre société industrielle moderne, touchée par l'émergence des risques psychosociaux, accorde de plus en plus d'importance à la notion de bien-être psychologique. L'environnement du travail est l'une des sphères de notre vie où nous passons le plus de temps. Cela devient un endroit où il est possible de valoriser cette notion de bien-être. Encore faut-il, bien sûr, qu'elle ne se réalise pas au détriment de la performance de l'entreprise. Pour s'en assurer, il est nécessaire de prendre en compte, de manière objective, la fluctuation de ces

notions au sein de l'entreprise. Il devient capital de savoir les mesurer. Au-delà de la prise de conscience des facteurs de risque, de protection ou de bien-être, le portrait de l'organisation reflété par les indicateurs mis en place, doit permettre d'élaborer des solutions.

3.1. Les modèles de mesure du stress

Alors que la mesure de la performance financière et sociale s'établit de manière tangible et normative, les notions de bien-être psychologique ou de stress, sont subjectives, et restent jusqu'à présent floues et peu définies. Il est donc difficile de les qualifier et de les mesurer.

Un certain nombre d'indicateurs collectifs sont connus et à la disposition des organisations. Ils informent de l'ampleur des problèmes de santé psychologique et permettent de cibler les travailleurs les plus exposés : l'absentéisme, les accidents du travail, les mouvements de personnel, la performance organisationnelle, les relations de travail, le harcèlement, les incivilités, les programmes d'aide aux employés...

Mais pour objectiver l'existence de stress au travail, on recherche plus souvent les causes que ses conséquences.

Les modèles de mesure disponibles à ce jour peuvent être classés selon deux catégories³² :

- **Les modèles généraux**, qui ne mesurent que partiellement le stress, mais qui peuvent être utilisés dans tous types de domaines ;
- **Les modèles spécifiques** qui mesurent les stressors spécifiques à une population étudiée, mais que l'on ne peut utiliser que dans le secteur d'activité dont ils sont issus.

Les techniques les plus fréquentes sont le questionnaire et l'entretien³³. Le questionnaire a pour avantage d'être rapide. Il apporte des renseignements collectifs et anonymes. L'entretien est un outil plus flexible mais prend du temps. Il est plus adapté aux petites structures (nombre restreint de répondants) et requiert de mandater une personne neutre. L'observation est une méthode utile mais insuffisante. Elle est utilisée en complément.

³² « Livre Blanc – Stress au travail – Comment l'appréhender, comment le mesurer », édition Études de Performance Sociale, 2008

³³ Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail, <http://www.jeanpierrebrun.com/>

Les modèles de Karasek et Siegrist, sont les deux principaux modèles utilisés dans la mesure du stress professionnel³⁴ et considérés comme complémentaires. Nous allons développer leur principe.

3.1.1. Le modèle « demande-autonomie » de Karasek

Le modèle de Karasek est essentiellement utilisé dans les études épidémiologiques pour évaluer la santé mentale au sein de l'entreprise. Il met en évidence les facteurs de stress inhérents à l'organisation du travail et non aux caractéristiques individuelles des travailleurs. Les résultats obtenus, par l'intermédiaire d'un questionnaire d'évaluation collective, permettent de faire le lien entre la manière dont sont vécus le travail et les risques que ce travail fait courir à la santé.

Ce modèle repose sur l'hypothèse qu'une situation de travail qui se caractérise par la combinaison d'une demande psychologique élevée et d'une autonomie décisionnelle faible augmente le risque de développer un problème de santé physique ou mentale.

Ce modèle permet d'apprécier :

- **L'intensité de la demande psychologique** à laquelle est soumis chaque salarié : c'est la charge psychologique lors de l'exécution des tâches associée aux exigences professionnelles, aux contraintes de temps liées à ce travail, aux demandes contradictoires, aux tâches imprévues ;
- **La latitude décisionnelle** dont il dispose : elle renvoie aux possibilités de maîtriser l'organisation de son travail (autonomie décisionnelle du salarié) et à la possibilité de faire appel à ses compétences ;
- **Le soutien social** qu'il reçoit sur son lieu de travail : cette troisième dimension a été ajoutée au modèle de Karasek à la fin des années 80. Elle décrit l'aide dont peut bénéficier le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques, de la part de ses collègues, ainsi que la reconnaissance qu'il reçoit.

A partir des deux premières dimensions on peut dégager quatre types de situations de travail.

³⁴ Mathieu Poirot, « L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises Françaises » : http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Poirot_Mathieu.pdf

Tableau N°09 : Quatre types de situations de travail

	Faibles contraintes	Fortes contraintes
Faibles marges de manœuvre	Travail passif Exemples : gardiens de nuit, personnels de surveillance	Travail très contraignant Exemples : serveurs de restaurant, standardistes, ouvriers à la chaîne
Importantes marges de manœuvre	Travail peu contraignant Exemple : chercheurs	Travail actif Exemples : médecins, dirigeants d'entreprise, agriculteurs

Source : DARES synthèses mai 2008 – N° 22.1 : "Job strain model" Karasek, 1979

La situation exposant le plus au stress est celle qui combine à la fois une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle (job strain).

Toutefois les études montrent que c'est l'absence de contrôle que la personne pense avoir sur sa situation qui est très importante dans l'apparition d'un état de stress.

Il apparaît également qu'une situation combinant une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle est mieux supportée si la personne est soutenue par son entourage professionnel ou s'il peut compter sur lui.

3.1.2. Le modèle du déséquilibre « efforts-récompenses » de Siegrist

Ce modèle a été développé par Siegrist dans les années 90. Comme le modèle de Karasek, il est souvent utilisé dans les études épidémiologiques du stress au travail. Dans une situation de stress, l'individu évalue l'effort par rapport à la récompense. Il y a stress quand l'effort fourni est évalué comme n'étant pas « payé en retour ».

Deux types d'efforts sont considérés :

- **Les efforts extrinsèques :** contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande ;
- **Les efforts intrinsèques :** besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail. Ils traduisent les attitudes et les motivations liées à un engagement excessif dans le travail. Cet engagement peut être lié au sens du devoir, à un besoin inné de se dépasser ou encore à l'expérience auto-gratifiante de relever des défis ou de contrôler une situation menaçante.

Les faibles récompenses peuvent être de trois sortes

- Les gains monétaires (un salaire insatisfaisant, une absence de primes, etc.) ;
- L'estime et le respect reçus de la part des collègues et des supérieurs (un faible soutien, un traitement injuste) ;
- Et le degré de contrôle sur son statut professionnel (une faible sécurité de l'emploi et de faibles opportunités de carrière).

Le stress au travail étant devenu un enjeu de santé publique à l'échelle nationale, il est mis en place un « *indicateur global* » sur les risques psychosociaux afin d'identifier les secteurs ou branches où le stress est supérieur à la moyenne³⁵ (Enquête INSEE).

C'est pourquoi il est recommandé de faire appel à un expert dans le domaine.

3.2. La mesure du bien-être au travail

Comme pour la mesure du stress vu précédemment, il existe une pluralité d'instruments d'évaluation. Les spécialistes en la matière ne recommandent aucune échelle comme étant « *la meilleure mesure* »³⁶. Ainsi, le choix de l'instrument dépend des objectifs fixés, des ressources financières, du personnel et du temps dont on dispose et, évidemment, des qualités métriques de l'instrument.

La méthode la plus utilisée pour mesurer le bien-être individuel est l'échelle d'autoévaluation (« *self reports* ») qui consiste en des questionnaires.

Ces questionnaires peuvent être longs, ou très courts, une question, par exemple « *À quel point êtes-vous heureux ?* ». Il est demandé au répondant de s'évaluer sur une échelle de 1 à 7 ou de 1 à 10, (7 et 10 représentant dans chacune des échelles le niveau de bonheur).

L'échelle de l'estime de soi, de R Likert (1903-1981) psychologue et auteur américain qui a prolongé les travaux de Mayo et Lewin. Pour lui, mesurer le bien-être au travail peut être un indicateur de qualité de l'emploi. Il a mis au point l'échelle la plus répandue dans les questionnaires psychométriques. Cette échelle a pour objectif de mesurer les attitudes, les préférences et les réactions subjectives. La personne interrogée exprime son degré d'accord

³⁵ Rapport sur « la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux du travail », par Philippe Nasse et le Dr. Patrick Légeron, 12 mars 2008

³⁶ Andrews, R.M. et Robinson, J.P. (1991). Measures of subjective well-being. Dans J.P. Robinson, P.R. Shaver et L.S. Wrigtsman (Éds), Measures of personality and social psychological attitudes (pp. 61-114). San Diego, CA : Academic Press.

ou de désaccord avec une affirmation. L'échelle contient en général 5 ou 7 niveaux qui permettent de nuancer le degré d'accord.

Le DRM ou Day Reconstructing Method (Méthode de reconstruction de la journée) consiste à demander aux participants de dire à la fin de la journée quelles ont été leurs activités durant la journée, à quel point ils ont été heureux pendant chacune des activités et combien de temps chaque activité a duré.

L'ESM ou Experience Sampling Method (Méthode d'échantillonnage des expériences) consiste à demander aux participants de donner leurs impressions à des moments choisis de manière aléatoire.

Six Échelles de bien-être psychologique mesurent six dimensions : l'autonomie, la compétence, la croissance personnelle, les relations positives avec autrui, le sens à la vie et l'acceptation de soi. Contrairement à la plupart des instruments de mesure du bien-être psychologique, le choix de ces dimensions provient essentiellement d'une recension des approches théoriques sur le bien-être, le développement humain, la croissance personnelle et la santé mentale.

- L'échelle portant sur l'autonomie évalue l'autodétermination, l'indépendance d'esprit ainsi que la capacité du répondant de résister aux pressions sociales et de s'évaluer à partir de standards personnels ;
- L'échelle de compétence s'intéresse au sentiment de compétence du répondant face à son environnement, mesure son impression de maîtriser et de contrôler ses affaires quotidiennes et d'utiliser les occasions qui se présentent ;
- L'échelle de croissance personnelle réfère au sentiment de développement continu, d'amélioration de soi, d'actualisation de son potentiel et d'ouverture à de nouvelles expériences ;
- L'échelle de relations positives avec autrui indique si le répondant a des relations satisfaisantes et empreintes de confiance avec les autres. Elle évalue également s'il est capable d'empathie, d'affection et d'intimité ;
- L'échelle du sens à la vie indique si le répondant a des buts et une orientation vers l'avenir et s'il accorde un sens à son présent et à son passé ;
- Finalement, l'échelle d'acceptation de soi évalue l'attitude de l'individu envers lui-même et sa capacité de reconnaître ses qualités et ses défauts.

Chaque échelle comporte vingt (20) énoncés qui décrivent une façon d'être ou d'agir. Le répondant doit indiquer, sur une échelle en six points, si ces énoncés s'appliquent à sa situation.

Il existe d'autres moyens de mesure du bonheur, mis à disposition des chercheurs et cliniciens comme « *l'indice de Bonheur* », « *l'échelle de Cantril* », (réponse non verbale par échelle verticale de 0 à 10), « *échelle de satisfaction de vie* » (composante cognitive du bien-être), « *échelles d'affect positif et négatif* »³⁷.

3.3. La mesure de la performance individuelle

Mesurer la performance individuelle³⁸, c'est juger ou mesurer la valeur relative de la contribution d'un salarié à l'organisation. C'est mesurer son efficacité (faire bien) et son efficience (faire les « *bonnes choses* »). Les instruments organisationnels sont la déclinaison des objectifs généraux de l'organisation, les descriptions de postes, les définitions d'objectifs individuels, la description du contexte organisationnel (moyens financiers, humains, matériels...). Les objectifs individuels sont quantitatifs (niveau de rendement) et qualitatifs (traits de personnalité, comportements requis...)

A ce jour, il n'existe qu'un seul instrument de mesure destiné à évaluer les comportements de performance contextuelle. Il date de 1994, lorsque Motowidlo et Van Scotter ont proposé une première échelle à 16 items, adaptée au contexte militaire. Ils ont ensuite proposé une version améliorée destinée à évaluer deux types de comportements de performance contextuelle : le dévouement dans le travail et la facilitation interpersonnelle.

3.4. Les réserves sur la validité des mesures

Dans la pratique courante des grandes enquêtes (stress ou bien-être), on utilise des questions simples et directes. Toutefois, on émet des réserves sur la validité et la fiabilité des réponses.

Les réponses aux questions sur le bonheur, plutôt que d'indiquer le bien-être vécu, refléteraient parfois les désirs et des idées normatives. Un des problèmes viendrait du fait que la plupart des gens n'ont pas d'opinion du tout sur leur bonheur. Ils seraient, en fait, plus conscients du bonheur qu'ils devraient éprouver.

³⁷ Diener et al, 1985

³⁸ Lexique rationnel sur l'organisation, facteur de performance des groupes. www.ecogesom.ac-aix-marseille.fr

Une réserve sur la fiabilité des mesures est à ajouter concernant le mode d'interrogation (technique de l'interview) et les caractéristiques de l'interviewer, ainsi que sur le séquençage des questions. Ces derniers points peuvent influencer les réponses de manière plus systématique.

Section 4 : Les leviers du bien-être et de la performance

Dans cette partie, nous identifierons les leviers opérationnels présents dans la littérature qui permettent d'augmenter, simultanément, le bien-être et la performance individuelle au travail.

D'après nos recherches aucun modèle théorique ou opérationnel ne se détache de manière incontestable. Pourtant, un certain nombre d'approches coexistent et permettent d'établir une classification des leviers : trois approches les plus pertinentes ont été développés : L'approche au niveau organisationnel, L'approche au niveau de la politique des ressources humaines et l'approche au niveau des relations humaines.

4.1. Au niveau organisationnel

Bien que de tous temps, le travail ait fait partie de la vie des hommes, il apparaît nettement que le travail n'a jamais fait autant partie de notre vie qu'aujourd'hui. Les exigences de la compétitivité mondiale, les enjeux de la mondialisation, les requêtes de la clientèle toujours plus exigeantes, l'appétit croissant des actionnaires et le développement de méthodes de production visant une plus grande efficacité des entreprises n'y sont évidemment pas étrangers...

Afin que les leviers développés dans cette partie aient un réel impact sur le bien-être et/ou la performance individuelle, il faut que l'entreprise les intègre directement dans son organisation :

- **Le Slow Management**

A l'origine du concept de Slow Management, il y a un point d'ancrage, le bien-être au travail et une philosophie : remettre de l'humain dans l'entreprise. Cette démarche est depuis un certain temps une préoccupation comme en témoignent le mythe de Sisyphe d'Albert Camus (1947), les idées de l'industriel Robert Owen (1858), ainsi que les travaux du

chercheur Mary Parket Follet (1933). D'horizons différents, ces auteurs réfléchissent sur le bien - être de l'homme.³⁹

Pendant la première moitié du vingtième siècle, la tendance réapparaît aux Etats-Unis, sous les termes de Slow Management. Le Slow Management repose sur des rencontres entre le manager et ses collaborateurs. Ensuite, le concept est développé par Steiler, Sadowsky, et Roche (2010). Il se définit par l'empathie, le soutien, la transparence et la vérité. Pour les auteurs de l'éloge du bien-être au travail, les dirigeants, les managers sont en première ligne pour le faire vivre.

Les auteurs leur proposent alors, d'organiser des rencontres afin *«de comprendre ce qu'il y a dans la tête des hommes et des femmes qu'ils dirigent, de se rendre présent et visible pour les employés, de leur apporter de la sécurité, et de leur dire la vérité sur la situation de l'organisation »* (Steiler, Sadowsky, Roche, 2010).

L'impact du Slow Management sur le bien-être au travail peut se manifester de différentes manières : directement au travers d'une amélioration du Flow et de l'adoption de comportements favorables au Flow et indirectement, grâce à une satisfaction accrue vis-à-vis des relations interpersonnelles et une information sur la situation de l'entreprise. Il est possible de définir les considérations suivantes :

- Une opérationnalisation réussie sur le bien-être au travail doit être créée dans les contextes de l'entreprise ;
- L'opérationnalisation efficace repose sur la rencontre entre le manager et les collaborateurs ;
- L'Empowerment développe l'implication du salarié dans le bien-être.

- **L'Empowerment**

Cette notion comprend quatre composantes (Rappoport, 1987). Il s'agit de la participation, la compétence, l'estime de soi et la conscience critique. Selon Rappoport, un processus proactif est enclenché lorsque ces quatre dimensions sont en interaction.

De son côté, Gibson (1991) souligne les différents niveaux individuel, social, communautaire et différentes perspectives psychologiques, sociales, éthique, communautaire, politique de la notion d'Empowerment. Eisen (1994) définit l'Empowerment individuel et

³⁹ Mireille Barthod-Prothade, « Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels » Ed ESKA, 2012, p123-157

psychologique comme la manière avec laquelle la personne accroît ses habilités facilitant l'estime de soi, la confiance en soi, l'initiative et le contrôle sur sa vie.

Pour Kabeer (2005), la notion d'Empowerment est relative « *aux processus qui confèrent la capacité de choisir à des personnes qui en étaient privées jusque là.* » Autrement dit, l'autonomisation suppose une évolution, un changement. La stratégie de l'Empowerment promeut les acteurs en tant que participants dans tous les aspects de la conception des améliorations et la stratégie met l'accent sur les ressentis de pouvoir, d'autonomie et d'impuissance, sur les modalités de décision ainsi que sur les croyances des acteurs sur leur capacité à exercer une influence sur le bien-être au travail.

Le bien-être au travail s'inscrit dans une organisation. L'organisation est un système auto-organisé par les jeux d'acteurs (Crozier, Friedberg, 19774). La clé de succès de l'opérationnalisation du bien - être au travail est de prendre la mesure du système et des jeux d'acteurs.⁴⁰

En effet, sans l'appui de la Direction de l'entreprise, sans la mise en place d'une organisation claire et définie, ces leviers s'avéreront soit inefficaces, soit non utilisés.

Au niveau de l'organisation de l'entreprise, nous avons choisi d'étudier quatre leviers, que nous allons désormais envisager successivement.

- **L'autonomie et la participation aux décisions**

Le levier sur lequel plusieurs auteurs se sont entendus : l'importance de faire participer les collaborateurs aux décisions qui les concernent et de leur conférer une certaine autonomie.

- **Attribution des tâches de chacun**

Les tâches de chaque salarié doivent être définies correctement. Le lien entre la clarification des rôles de chacun et l'amélioration de la performance individuelle est alors évident : si les salariés ne savent pas faire ce qu'on leur demande, ils ne pourront pas être performants. De même, si des salariés effectuent un travail qu'ils considèrent comme appartenant à un collègue, ou à autre service, ils effectueront ce travail avec moins d'envie (accroissement du temps d'exécution de la tâche, insuffisance de la qualité de la mission ainsi effectuée,...).

⁴⁰ ⁴⁰ Mireille Barthod-Prothade, « Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels » Ed ESKA, 2012, p123-157

- **La charge de travail**

La conséquence principale d'une charge excessive de travail est une fatigue générale extrême (24% des employés ressentent tout le temps ou presque tout le temps cet état de fatigue). Or, cette fatigue a des répercussions économiques considérables. Dans une étude récente sur la main-d'œuvre américaine, on met en évidence que les employés qui présentent des symptômes de fatigue coûtent annuellement 136,4 milliards de dollars aux employeurs en perte de temps, comparativement à 101 milliards pour les employés sans symptômes de fatigue.

Malgré le coût non négligeable des conséquences de la charge de travail, un des seuls aspects de la charge de travail qui est aujourd'hui évalué est la dimension physique. Cette prise en compte a permis de diminuer certains aspects de la pénibilité physique du travail, mais ils ne règlent pas toute la question de la charge de travail

La seule problématique qui demeure est le manque d'outil d'évaluation.

- **La culture d'entreprise**

Le lien social et l'entreprise forment un ensemble de relations unissant les individus qui forment une collectivité humaine⁴¹. L'entreprise constitue un foyer de socialisation déterminant puisque les liens sociaux favorisent la construction de l'identité sociale.

Une enquête menée par le cabinet Towers Perrin en 2005 auprès de 86000 salariés, toutes catégories confondues, répartis dans 16 pays, souligne que la France compte 68% de salariés déclarant n'être que modérément engagés dans leur travail. Deux ans auparavant, dans la même enquête, le résultat était de 18%.

Une enquête de TNS SOFRES indique que le sentiment d'attachement se constate chez environ 25% des salariés en 2004, contre environ 34% en 1997⁴². Ainsi, à mesure que les générations se renouvellent, de moins en moins de salariés ont le sentiment d'appartenir à une entreprise donnée et la prise de distance par rapport à l'employeur s'étend.

La culture d'entreprise est un élément qui n'est encore que peu présent dans beaucoup d'entreprises, contrairement aux grandes firmes américaines. Pourtant, une culture d'entreprise forte renforce les liens des salariés.

⁴¹ M. Lallement (2003), Les formes du lien social dans les organisations économiques, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert,

⁴² TNS SOFRES, Influence travail et entreprise, 2005

La culture d'entreprise permet donc d'acquérir des éléments d'identification avec les membres qui la partagent et, de manière connexe, des éléments de différenciation avec les membres partageant une autre culture.

Pour **Meier** (déjà cité), « *une culture d'entreprise faite et bien gérée peut améliorer la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation.* »

4.2. Au niveau de la politique RH

« *Cessons de faire de la gestion des RH et pratiquons une gestion plus humaine des ressources.* »⁴³

Selon les entreprises, le service RH peut avoir plus ou moins de force, plus ou moins de poids, plus ou moins d'importance pour la direction. Dans cette partie six leviers opérationnels relevant du domaine de compétence et d'initiative de la politique RH de l'entreprise sont développés :

4.2.1. Le respect au travail

Les résultats des sondages de Jean-Pierre Brun indiquent que seulement 58% des employés considèrent recevoir le respect et l'estime qu'ils méritent. Or, on le sait, il s'agit d'un fait établi, le fait de se sentir respecté au travail est un facteur de bien-être au travail. Le non-respect au travail étant quelque peu délimité, qu'est-ce alors que le respect ?⁴⁴

Bien que le dictionnaire définisse clairement ce que signifie le mot de respect, il semble tout de même peu aisé de caractériser une situation de non-respect que de décrire ou de recommander une parfaite situation de respect au travail.

La difficulté est liée au fait que la notion de respect tient aux valeurs propres à chaque individu, qui elles-mêmes évoluent selon son âge, son sexe, son statut, sa culture, sa religion, les événements de sa vie, etc. Ainsi, alors que l'un accordera une importance considérable à la politesse, un autre accordera une importance plus importante au ton employé par le manager pour passer ses consignes.

Une seule chose est unanime : le respect est et doit être le même pour tous. C'est-à-dire que tout le monde doit être respecté et tout le monde doit respecter les autres.

⁴³ J.-P. Brun (2009), Management d'équipe, Editions D'Organisations

⁴⁴ E. M. Morin et C. Gagné (2009), Donner un sens au travail, IRSST

D'une manière classique, Le Petit Larousse définit le respect comme le « *sentiment qui porte à traiter quelqu'un, quelque chose avec de grands égards, à ne pas porter atteinte à quelque chose.* »

Les résultats de l'étude suivante sont éloquentes : dans une étude réalisée par Steve Pearson⁴⁵ auprès de 775 employés, 10% des personnes interrogées disent être quotidiennement témoins d'incivilité au travail, 20% affirment être personnellement la cible d'incivilité au travail au moins une fois par semaine et 78% des managers perçoivent une augmentation de l'incivilité depuis les dix dernières années.

Quand on s'interroge sur les causes du non-respect au travail qui, encore une fois, peut sembler si simple à résoudre, on parvient au même constat que précédemment. A savoir, la modification de l'organisation du travail vers davantage d'individualisme a dégradé les liens sociaux.

Les conséquences néfastes sont nombreuses et peuvent être très lourdes :

- Atteinte à la santé physique et/ou psychologique des collaborateurs ;
- Isolement des salariés victimes de non-respect → Rupture du lien social → Absentéisme / Turn-Over et moindre investissement dans l'entreprise de la part de la victime ;
- Dégradation de l'ambiance de travail → Ralentissement de la productivité de travail ;
- Conflit qui monte en spirale → harcèlement psychologique.

Aussi, face à une plainte pour non-respect, l'entreprise ne doit pas réagir impulsivement et sanctionner immédiatement l'auteur présumé des faits. Bien au contraire, l'appréciation des faits de non-respect étant subjective (puisque la notion évolue selon chaque individu), il est préférable d'écouter attentivement chacune des deux parties afin de comprendre :

- Ce qui a déclenché la situation de manque de respect ;
- Ce qui s'est exactement passé ;
- L'interprétation par chacune des parties du déroulement des événements ;
- L'intention de chacune des parties dans le déroulé des événements et par rapport à l'autre partie.

⁴⁵ C.-M. Pearson, L.-M. Andersson et C.-L. Porath (2000), *Assessing and Attacking Workplace Incivility*, *Organizational Dynamics*, vol. 29, n°2, p.123-137

4.2.2. La reconnaissance au travail

Dans la perspective de comprendre le bien-être des travailleurs, des chercheurs⁴⁶ se sont intéressés aux stratégies de gestion des personnes. Ainsi, la relation interpersonnelle entre le supérieur et les subordonnés est rapidement devenue un champ d'intérêt pour ces derniers.

Plus précisément, les interactions quotidiennes, ainsi que les rétroactions ponctuelles entre supérieurs et travailleurs, sont étudiées afin de comprendre leurs impacts sur le bien-être psychologique des travailleurs. Ces recherches ont donné lieu à une théorie portant sur la reconnaissance au travail.

Des études réalisées par Siegrist (1996, 1990) démontrent que, pour parvenir à un équilibre entre l'efficacité organisationnelle (performance individuelle) et le bien-être des travailleurs, la reconnaissance en milieu de travail est vitale. Siegrist (1996) définit la reconnaissance en termes d'estime et de soutien de la part du supérieur ou des collègues de travail, mais également en termes d'adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité d'emploi. Ainsi, le travailleur qui reçoit de la reconnaissance est en mesure de percevoir un équilibre entre les efforts qu'il dispense au travail et les bénéfices qu'il en retire subséquemment.

Au cœur des nouvelles approches de gestion ayant pour objectif d'optimiser l'efficacité organisationnelle, la reconnaissance au travail est considérée comme un moyen important de dynamiser et de fidéliser les employés et les gestionnaires (Brun & Dugas, 2005). Plusieurs chercheurs insistent sur le caractère positif de la reconnaissance en tant que vecteur de l'identité (Dejours, 1993), source de motivation, de satisfaction (Bourcier & Palobart, 1997; Saunderson, 2004) et de sens au travail (Hivon, 1996). Selon Brun et Dugas (2005), la reconnaissance opère comme un agent de développement des personnes et comme un facteur dynamique dans les relations interpersonnelles. Elle est également un pivot de la santé mentale (Brun et al., 2003) et une source de mobilisation et d'engagement organisationnel (Saunderson, 2004; Siegrist, 1996).

Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance au travail est considérée comme une pratique de gestion qui répond aux besoins fondamentaux des travailleurs. Étant donné les caractéristiques du contexte organisationnel en constant changement, les travailleurs ressentent le besoin d'être reconnus à leur juste valeur, d'être intégrés socialement au sein des

⁴⁶ Siegrist (1990 et 1996); Bourcier & Palobart (1997)

organisations et d'être pris en considération lors de la prise de décisions importantes (Brun & Dugas, 2005).

Plus simplement, la reconnaissance au travail viendrait soutenir l'autodétermination des travailleurs tout en confirmant leur expertise professionnelle ainsi que leur place au sein de l'organisation.

4.2.3. La conciliation vie professionnelle et vie personnelle

C'est aux Etats-Unis que sont apparues, à la fin des années 1930 et au début des années 1940, les premières manifestations d'une préoccupation patronale entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés. Toutefois, ces initiatives isolées répondaient davantage à une volonté de restaurer la santé physique et mentale des travailleurs, nécessaires à leur efficacité, qu'à satisfaire leur épanouissement personnel.

Bien que le travail reste une valeur pour de nombreux salariés, et que l'entreprise reste un lieu de socialisation et d'identité, le travail n'est aujourd'hui plus central et la majorité des salariés aspire à un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. La réussite sociale ne passe plus seulement par la réussite professionnelle ; il faut désormais réussir les deux.

Les évolutions de la société en général, et du monde du travail en particulier, nous amènent à privilégier l'usage de l'expression « *conciliation travail et vie personnelle* », plutôt que « *conciliation travail et famille* » ou « *équilibre travail et famille* », et ce, pour plusieurs raisons:

- Tout d'abord, les entreprises ne doivent plus seulement être arrangeantes envers les familles, mais aussi envers les personnes qui n'ont pas de statut matrimonial et qui ont également besoin de concilier le travail et la vie personnelle. Par exemple, ils doivent s'occuper de leurs parents dont l'état de santé est particulier, ils sont étudiants à temps partiel ou veulent réaliser un projet à titre bénévole ;
- Par ailleurs, ce n'est pas l'équilibre qu'il faut rechercher mais plutôt une conciliation.

La question de l'équilibre vie privée et vie professionnelle demeure aujourd'hui une vraie problématique, d'autant plus que chaque entreprise fonctionne différemment avec des exigences différentes et des organisations différentes.

4.2.4. Promouvoir la santé des collaborateurs

Selon l'Organisation mondiale de la santé⁴⁷, promouvoir la santé mentale au travail c'est rendre les employés capables de prendre en charge leur santé et de l'améliorer. Cela suppose que les employés :

- Soient en mesure de reconnaître leur état de santé ;
- Soient capables de détecter les signes précurseurs de la maladie et les facteurs de risque dans leur travail ;
- Soient encouragés à prendre les mesures nécessaires pour s'en protéger reconnaissent leurs intérêts, leurs compétences et leurs aspirations ;
- Connaissent différents moyens de stimuler leur santé physique et mentale soient incités à développer de saines habitudes de vie et de travail.

Dans cette perspective, la promotion du bien-être psychologique est un défi commun aux employés et aux employeurs, qui vaut la peine d'être relevé, car les bénéfices que tous en retirent sont élevés, tant sur le plan de la performance que sur les plans humain et social.

Qu'il s'agisse de reconnaissance, de conciliation entre la vie professionnelle et vie personnelle, de respect ou encore de santé, il apparaît nettement que les leviers que nous avons choisis de développer tendent vers une approche plus individualisée des RH.

Le prochain levier ira encore plus loin dans cette approche individualisée.

4.2.5. La Gestion Personnalisée des Ressources Humaines

La théorie de la Gestion Personnalisée des Ressources Humaines⁴⁸ est basée sur le postulat de développer du Marketing RH. En effet, parallèlement à ce qui est fait en domaine marketing pour fidéliser les clients, le fait pour une entreprise de considérer ses collaborateurs comme des clients implique pour cette entreprise de personnaliser, d'individualiser les pratiques de gestion des RH.

Pour Peretti (2009), la personnalisation est l'une des nouvelles bases des stratégies de RH dont l'approche s'explique par la diversité du personnel d'une entreprise (âge, formation, valeurs, expériences, etc.).

⁴⁷ Organisation mondiale de la santé (OMS) (1999). Rapport sur la santé dans le monde 1999.

⁴⁸ S. Arnaud, S. Frimousse et J.-M. Peretti (septembre 2009), Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux, Revue management & avenir

A cette fin, Gilmore et Pine (1997) puis Colle et Merle (2007) ont distingué diverses formes de personnalisation et les ont transposées en Gestion des Ressources Humaines (GRH) :

- La personnalisation collaborative se conçoit conjointement entre le salarié et l'entreprise. Il s'agit alors d'une négociation débouchant sur un accord entre ce que le salarié souhaite et ce que l'entreprise peut proposer. C'est donc une personnalisation que nous pourrions appeler « au cas par cas » ;
- La personnalisation adaptive semble davantage correspondre aux salariés souhaitant bénéficier d'une plus grande autonomie ;
- La personnalisation cosmétique correspond à la situation dans laquelle l'entreprise propose les mêmes services à l'ensemble de ses salariés avec une présentation différente ;
- La personnalisation transparente consiste à offrir à chaque salarié des avantages uniques à partir de ses préférences, sans toutefois que le salarié intervienne dans le processus. Il est uniquement interrogé occasionnellement à travers des études sur ses attentes. Ainsi, l'entreprise réduit la participation du salarié tout en mémorisant ses préférences.

Selon Barsade (2002) et Van Hoorebeke (2007), la considération des émotions favorise la cohésion sociale des employés et améliore la performance du groupe au travail. En ce sens, on observe que les entreprises s'efforcent de maintenir ou donner davantage de sens au travail en menant des projets qui mobilisent les salariés, car la création de sens est importante pour la fidélisation du salarié. Weick (1977) affirme que la création de sens permet la construction de la réalité collective. Ainsi, les entreprises écoutent davantage leurs salariés quant à leurs attentes et leurs besoins.

Pour devenir GPRH, la GRH doit prévoir :

- Une zone d'autonomie pour les salariés dans leur travail qui doivent « *pouvoir prendre des initiatives, réaliser des choix et participer à la détermination des moyens et des objectifs pour se sentir responsables et véritables auteurs de leurs tâches* » ;
- La possibilité pour les salariés d'exprimer leurs talents, leurs qualités par l'existence de challenges stimulants ;
- La reconnaissance des salariés qui ont besoin de se sentir écoutés et compris par leurs supérieurs.

4.2.6. La justice organisationnelle

Pour les chercheurs, la justice organisationnelle est importante pour les salariés d'une entreprise car ces derniers cherchent à satisfaire trois types de besoins⁴⁹ :

- **Des besoins économiques** : la justice permet aux individus d'évaluer si leur rémunération est favorable et s'ils parviennent ainsi à satisfaire leurs besoins économiques et leurs intérêts personnels ;
- **Des besoins relationnels** : la justice permet aux individus d'apprécier dans quelle mesure ils sont liés au groupe et la qualité de leur relation avec la hiérarchie ;
- **Des besoins moraux** : la justice permet aux individus de se positionner dans l'entreprise quant à leurs valeurs morales.

Or, les perceptions de justice ou d'injustice influent sur le sentiment qu'ont les salariés quant à la satisfaction de ces besoins. Ces seules perceptions sont donc de puissants déterminants des attitudes et comportements des salariés d'une entreprise⁵⁰.

Afin d'illustrer le concept de justice organisationnelle, de nombreux exemples existent : l'efficacité des recrutements, les plans sociaux, le management des conflits,...

La justice organisationnelle fournit ainsi aux responsables et directeurs des ressources humaines un ensemble de critères permettant de construire des procédures de RH perçues comme justes.

4.3. Au niveau des relations humaines

Une entreprise qui a mis en place des leviers au niveau organisationnel et au niveau de sa politique RH, mais dans laquelle rien n'est mis en œuvre au quotidien est susceptible de se retrouver dans la même situation d'« échec » qu'une entreprise qui n'aura rien fait.

Ainsi, le soutien social est considéré comme un levier important. Le soutien social s'articule au tour du soutien instrumental (centré sur la tâche) et le soutien émotionnel (centré sur la personne)⁵¹ :

- Le soutien instrumental permet la résolution de difficultés quant à l'exécution des tâches de travail à accomplir.

⁴⁹ Cropanzano et al. 2001a et 2001b

⁵⁰ J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe (2009), Comportement organisationnel, De boeck, p.192

⁵¹ J.-P. Brun (2008), Management d'équipe – 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, Editions d'Organisation, p. 47

Le soutien instrumental a été testé dans une entreprise au sein de laquelle les contremaîtres n'avaient pas pour fonctionnement de partager leurs problèmes, d'en discuter et de tenter, ensemble, de les résoudre.

Il a donc été décidé une rencontre mensuelle, à l'occasion du petit-déjeuner. Lors de cette rencontre, les contremaîtres pouvaient échanger sur des sujets liés à leurs problèmes quotidiens.

Cette expérience permet de constater l'importance du soutien social au travers de l'échange sur les problèmes rencontrés dans l'exécution de son travail : savoir qu'on n'est pas le seul à rencontrer ce type de difficultés, profiter de l'expérience de ses collègues mais aussi partager sa propre expérience, ... Tous ces événements participent au bien-être des collaborateurs au travail.

- Le soutien émotionnel correspond davantage à un accompagnement du collaborateur dans les moments difficiles qu'il peut vivre au travail.

A titre d'exemples : un commentaire blessant, une tension lors d'une discussion, mauvais comportement d'un employé...

Qu'il soit instrumental ou émotionnel, le soutien social peut se manifester de quatre manières différentes : Le soutien du réseau social, Le soutien social du manager, Le soutien social aux managers et Le soutien social de l'entreprise.

Conclusion

Le bien-être est en effet, une situation de gagnant-gagnant pour l'employeur et l'employé. Pour les salariés, éprouver un sentiment de bien-être au travail est sans aucun doute positif. Il en est de même pour les organisations : le fait d'avoir des collaborateurs avec un degré élevé de bien-être apporte de nombreux bénéfices dont une performance accrue, un absentéisme réduit, des frais médicaux moindres ne sont que peu d'exemples.

Toutefois, les leviers présentés peuvent, au premier regard, sembler très disparates et parfois particulièrement complexes à mettre en œuvre. Les gestionnaires des RH pourraient donc se sentir assommés par une charge de travail impressionnante, voire impossible à surmonter.

Pourtant, à bien y regarder, tous ces leviers se recourent, se rejoignent et défendent la même idée : la prise en compte du salarié en tant qu'individu pour améliorer son bien-être au travail et la performance de l'entreprise.

Chapitre III

L'audit social au sein de la

SAA

Introduction

Dans ce dernier chapitre, nous avons mis en pratique tous les aspects théoriques que nous avons traités dans les chapitres précédents.

Ce chapitre va être développé en quatre sections.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Historique de la société SAA :

La Société Nationale d'Assurance (SAA) est une société par actions (SPA) à capitaux publics opérant sur marché des assurances au capital de 143,1 milliards de DA, domiciliée au Quartier des Affaires, Bab Ezzouar, Alger.

La société nationale d'assurance « SAA » a vu le jour le 12 décembre 1963, sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne dont le capital détenu a hauteur de 61% par l'Algérie et de 31% par l'Egypte. Etant donné que l'Algérie au lendemain de l'indépendance n'avait pas eu encore les moyens techniques pour faire monter une compagnie d'assurance toute seule.

La SAA a un parcours très riche en évènement. En effet, dans le cadre de la nationalisation initiée par l'Algérie, la SAA est devenue le 27 MAI 1966, 100% Algérienne par ordonnance n° 66-127 à l'occasion de l'institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurance. Malgré la nationalisation des opérations d'assurance, certaines assurances ont continué à fonctionner selon l'ancienne réglementation coloniale.

En 1973, il y a eu la suppression des intermédiaires privés d'assurance qui ont été intégrés en tant que fonctionnaires ou salariés dans les compagnies d'assurances algériennes.

En janvier 1976, la spécialisation des entreprises d'assurances par nature d'activités, a conduit la SAA à se consacrer au marché intérieur des risques simples et à ne pratiquer que l'assurance automobile, l'assurance vie et les risques des particuliers, commerçants et artisans. C'est à la suite de cela que la SAA a été conduite à s'impliquer fortement sur l'ensemble du territoire et à être présente à la frontière pour, d'une part, rapprocher l'assurance de l'assuré, et d'autre part, développer le plein emploi.

Avec l'avènement des réformes économiques, la SAA a été transformée en société par actions, le 27 janvier 1982. Cette transformation s'est accompagnée de la levée de la

spécialisation des compagnies d'assurance et la pratique de nature différente, ce qui a élargie son champ d'activités aux autres risques. Actuellement, la SAA pratique tous les domaines d'assurances.

A la fin des années 80, en 1988, les sociétés des assurances ont été admises au passage de l'autonomie des entreprises. La SAA au même titre que la CAAT et la CAAR et la CCR ont été transformé en EPE (entreprises publiques économiques) sous la tutelle des fonds de participation. Mais avec leur dissolution, les compagnies ont été placées sous la tutelle du trésor public.

En 1995, dans le cadre de l'ouverture de l'Algérie à l'économie de marché, il y a eu abrogation de la loi 80/07 par l'ordonnance 95/07. Cette ordonnance a comme nouveauté, l'ouverture du marché intermédiaire privé (agents généraux et courtiers) et l'agrément d'autres compagnies d'assurances privées et étrangères soumises au droit Algérien. Elle a aussi levé le monopole et la spécialisation des assurances dans des branches précises

1.2. Activités de la SAA

Conformément à l'arrêté du 29 Mai 2005 modifiant l'arrêté du 6 Avril 1998 portant agrément de la Société Nationale d'Assurance, les produits commercialisés par la SAA sont :

- Assurance incendie et risques annexes ;
- Assurance pertes d'exploitation après incendie et bris de machines ;
- Assurances des risques de la construction (RC Décennale, RC construction, Tous Risques Chantier et Montage) ;
- Assurance engineering (Bris de machines, Engins de Chantier, Tous Risques Matériel Informatique et Electronique, Pertes de produits en frigo...) ;
- Assurance transport (Aérien, Maritime, Terrestre-faculté et corps-) ;
- Assurance des Risques Agricoles (Toutes spéculations, Multirisques Avicole, Bétail, Grêle, Incendie, Plasticulture, matériel Agricole, Multirisques Exploitants...) ;
- Assurances des risques des particuliers (Professions libérales, collectivités, Vol, Bris de Glaces, Dégâts des eaux...) ;
- Assurances des responsabilités (Responsabilité Civile Chef d'entreprise, Produits livrés, Professionnelle...) ;
- Assurance crédit, Caution ;
- Assurance de personnes (individuelle, collective, assistance, retraite...)
- Assurance automobile ;

- La bancassurance.

1.3. Organisation de la Société Nationale d'Assurance (S.A.A) :

La Société Nationale d'Assurance emploie plus de 3650 personnes. Ces employés sont répartis sur le réseau de la S.A.A qui s'étend à travers tout le territoire Algérien :

Le réseau de distribution est constitué de 14 Directions Régionales, chargées de la mise en œuvre de la politique commerciale de la société, et de 293 agences intégrées (directes et concédées) et 119 agences agréées ainsi que 18 Courtiers.

1.3.1. Le Siège (La Direction Centrale)

Le Siège est situé au Quartier des Affaires, Bab Ezzouar, Alger.

Il constitue la cellule centrale ayant pour but la synthèse des objectifs attendus au cours de l'exercice par l'ensemble des Directions Régionales, que ce soit en production ou en sinistre.

En plus de l'exploitation de ces résultats, le siège effectue des contrôles, s'occupe de la production, dirige et conseille les agences par le biais des Directions Régionales.

L'administration de la société est assurée par le conseil d'administration composé de 12 élus nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le tiers de ces élus est renouvelable tous les trois ans.

Le conseil d'administration est présidé par le Président Directeur Général assisté par deux Directeurs généraux adjoints (Technique et Administratif) desquels dépendent les chefs de divisions et les directeurs centraux. Ce conseil a pour principale fonction l'établissement du plan et le développement des orientations de la société.

1.3.2. La Direction Générale Technique :

Elle est chargée de la conception et du développement de la stratégie globale de l'entreprise, elle est composée des structures suivantes :

A. Division des Risques d'Entreprise :

La Division des Risques d'Entreprise a pour rôle l'assurance du patrimoine économique et commerciale des assurés, ainsi elle est chargée de soutenir l'ensemble du réseau à travers les différentes tâches et missions qui lui sont dévolues et ce, avec le concours de ses trois Directions, à savoir : la Direction des Risques Industriels, la Direction des assurances Transport et la Direction des assurances Agricoles.

B. Division Automobile :

La Division Assurance Automobile a pour rôle la couverture des risques liés à la conduite des véhicules à moteur de toute taille, ainsi elle est chargée d'assister techniquement le réseau ainsi que le développement du chiffre d'affaires lié au risque automobile dans les segments des marchés d'entreprises, des particuliers, des collectivités et des professionnels.

Sur le plan organisationnel, elle est composée de deux directions à savoir :

- La Direction Production et Surveillance du Portefeuille
- La Direction des Indemnisations.

C. Division Risques des Particuliers et des Professionnels :

Cette Division a pour rôle la couverture des risques professionnels et particuliers, ainsi elle est chargée de mettre en exécution la stratégie de l'entreprise dans la branche des Risques des Particuliers, des Professionnels, des Collectivités et des Associations, en augmentant la part des risques divers dans la structure du portefeuille de l'entreprise.

Sur le plan organisationnel, elle est subdivisée en deux directions :

- La Direction d'Incendie, Catastrophes Naturelles et Multirisques
- La Direction des Responsabilités et des Risques Divers.

D. Division Vie :

La Division Vie a pour rôle la couverture des risques atteignant l'intégrité physique de l'assuré, elle est chargée d'assister le réseau et de l'orienter dans la branche des assurances de personnes, ainsi que le lancement de nouveaux produits visant à vulgariser cette branche très importante mais pourtant peu connue du grand public.

Sur le plan organisationnel, elle est composée de deux directions, à savoir :

- La Direction des Assurances Collectives
- La Direction des Assurances Individuelles

E. Division Marketing :

La Division Marketing est chargée de la mise en œuvre de la politique commerciale définie par l'entreprise. A cet effet, elle participe à l'élaboration de cette politique et à sa conduite au sein du réseau de distribution au moyen de plans de gestion prévisionnelle et de tableaux de bord périodiques soutenus par une stratégie marketing et de communication appropriée.

Sur le plan organisationnel, elle est composée de trois directions :

- La Direction des Etudes et de la Planification,
- La Direction du Réseau

- La Direction de la Communication.

F. Direction de la Réassurance :

La Direction de la Réassurance est une direction rattachée directement au Directeur Général Adjoint Technique (D.G.A.T.), elle est chargée de :

- Permettre à la société d'augmenter son plein de souscription.
- Protéger le portefeuille des affaires nécessitant placement auprès de réassureurs étrangers.
- Permettre à la S.A.A. de faire face aux sinistres afin de lui éviter un éventuel découvert.

1.3.3. Direction Générale Administrative

Dont le rôle est de soutenir et de contrôler le réseau commercial de la S.A.A., elle est composée de :

A. Direction des Finances et de la Comptabilité :

Cette direction est chargée :

- D'assurer l'organisation, la coordination et le suivi des activités comptables des différentes structures de l'entreprise,
- De centraliser et d'exploiter les opérations comptables et financières de l'entreprise,
- D'établir les balances comptables mensuelles, les rapports trimestriels sur les recouvrements, le compte rendu et le bilan annuel de l'entreprise,
- Des relations avec le commissaire au compte

Elle comprend deux sous Directions : La Sous Direction de la comptabilité et La Sous Direction des finances.

B. Direction des Ressources Humaines :

Elle est chargée d'étudier, d'organiser, d'orienter, de coordonner et de superviser l'ensemble des activités liées à la gestion du personnel, elle gère aussi la relation entre la société et ses employés. Elle est également chargée de la gestion de l'unité- siège.

Elle comprend deux sous Directions : La Sous Direction du Personnel et La Sous Direction de la Formation.

C. Direction du Patrimoine :

Cette Direction est chargée :

- De mettre en œuvre les conditions nécessaires à la préservation et à la protection du patrimoine de l'entreprise ;
- De coordonner et de contrôler la gestion des moyens matériels de l'entreprise, d'en assurer l'inventaire conformément à la réglementation en vigueur et dans le respect des règles établies ;

Elle comprend les deux Sous Direction suivantes : La Sous Direction des moyens généraux et La Sous Direction des investissements.

D. Direction du Contentieux et de la Réglementation :

Elle a pour rôle l'assistance et le contrôle des Directions Régionales et des Agences dans certaines situations de règlements des sinistres et affaires de litige.

Elle s'occupe également des affaires juridiques ainsi que de la réglementation.

Elle comprend deux Sous Direction: La Sous Direction du Contentieux et La Sous Direction de la Réglementation.

E. Division de l'Audit, Contrôle et Système d'Information :

Elle vérifie le respect de la mise en application de la réglementation au niveau des Agences, la tenue des registres, le mode de paiement etc.

Elle est structurée en trois directions à savoir :

- La direction de l'audit
- La direction de contrôle général
- La direction système d'information

En plus des ces Structures, La S.A.A s'est aussi doté de

- Structure du Contrôle et d'Expertise « S.A.E »
- Structure ALPHA : pour Contrôle, inspection et lutte contre la fraude
- Une Imprimerie
- Deux Centres de formations du Personnel (Tizi Ouzou et Batna)

1.3.4. Les Directions Régionales :

Au nombre de 14, elles sont réparties sur tout le territoire national, Constituant les organes décentralisés d'animation, de contrôle, de coordination, de gestion administrative et d'appui pour l'ensemble des agences. Pour cela, ces Directions Régionales traduisent objectivement les faits et avec le maximum d'efficacité, la politique définie par le siège, donnant impulsions et directives nécessaires à ses agences. Les Directions Régionales constituent donc l'intermédiaire obligatoire entre le siège et leurs agences.

La Direction Régionale assume deux fonctions, l'une administrative et l'autre technique.

a) La fonction administrative : consiste à la mise en œuvre du partage territorial de chaque agence et de mettre à leur disposition tout le matériel et le mobilier nécessaire à leur bon fonctionnement.

b) La fonction technique : consiste à prêter assistance aux agences pour les affaires dépassant leur pouvoir de gestion et le contrôle strict de la tarification et des règlements en matière de sinistres.

Le siège de la Direction Régionale est présidé par un directeur, il comprend quatre (04) départements.

A. Département Administratif et Financier : Il est réparti en trois services :

- Service Comptabilité et Finances.
- Service des moyens généraux et de l'action sociale.
- Service du personnel.

B. Département Production Il est réparti en deux services

- Service assurances de biens.
- Service assurances de personnes

C. Département Contentieux Il se compose de deux services :

- Service sinistres corporels.
- Services sinistres matériels et risques divers.

D. Département Marketing Il se compose de deux services :

- Service vente.
- Service études et statistiques.

1.3.5. Les Agences

Mise directement sous la responsabilité des directions régionales, l'agence est la base de chaque entreprise et l'organisme responsable de la vente des produits de la société. Elle est en contact direct avec les clients. Elle a deux fonctions principales :

A. La fonction administrative : elle se définit par la tenue des registres d'émission et d'annulation de contrat, des échéanciers et des états statistiques et décennaires.

B. La fonction technique : la gestion technique se définit par la réalisation des contrats et avenants, le contrôle des garanties que l'assuré a souscrit et la tarification de celles-ci.

Elle est soumise au contrôle du chef d'agence qui a pour tâche de superviser le travail et de veiller à la bonne organisation des services.

Il doit être en mesure de relever les erreurs possibles et qui peuvent engager sa responsabilité et celle de l'agence.

L'agence est structurée en trois services : Service production, service sinistres et service comptabilité.

La macrostructure de la société nationale d'assurance la SAA, sous tutelle du ministère des finances, présidée par un Président Directeur Général, est composée des divisions et directions fonctionnelles de soutien (**voir Annexe n°1**)

1.4. L'audit interne au sein de la SAA : (voir Annexe n°2)

La SAA a donné une importance particulière à l'audit interne afin de préserver son patrimoine et à ce sujet nous vous présentons ce qui suit :

1.4.1. Présentation de l'audit interne au sein de la SAA

Depuis sa mise en œuvre en 1996 jusqu'à maintenant, l'audit interne a connu plusieurs évolutions résumés comme suit :

- En 1996, l'audit interne a démarré en tant que cellule au sein de la SAA ; elle était composée d'une équipe de 5 auditeurs. Sur le plan fonctionnel, la cellule d'audit était rattachée à la Direction Centrale du Contrôle Général et elle n'a été opérationnelle qu'en 2006 lorsqu'elle est devenue une Direction d'Audit.
- La charte d'audit interne et le guide ont été élaborés dans la période 2006.
- La Direction d'Audit a été renforcée par deux promotions d'auditeurs, en 2008 et en 2011.

Les équipes d'audit sont composées de :

- Auditeurs principaux ;
- Auditeurs.

Les auditeurs sont directement liés à la Direction Centrale.

1.4.2. Missions et attributions de la Direction de l'Audit Interne

La Direction de l'Audit est chargée de veiller à la protection du patrimoine de l'entreprise. Son champ d'intervention couvrira l'audit financier et comptable, l'audit opérationnel et l'audit informatique.

Elle doit veiller, à travers la conformité et la régularité des opérations vis-à-vis du contrôle interne, à faire éviter le gaspillage des ressources et la fraude au sein de l'entreprise. Elle apprécie, à cet effet, l'efficacité du fonctionnement des entités et émet des recommandations pour corriger les insuffisances relevées.

La Direction de l'Audit remplit ses missions par le biais d'auditeurs internes opérant dans un souci de complémentarité avec les auditeurs externes. Elle est chargée, à travers les missions relevant de ses structures suivantes de :

➤ **Sous Direction de l'Audit Technique :**

- Vérifier, à travers des audits de régularité, que les opérations techniques sont régulières ;
- Donner son avis sur toutes notes, circulaires, directives et autres documents constitutif de contrôle interne de l'entreprise au regard de sa pertinence, de son contenu et de sa cohérence avec l'ensemble du dispositif ;
- Vérifier, à travers des audits de conformité, que le manuel des procédures techniques, faisant partie intégrante du contrôle interne de l'entreprise, est bien observé dans la pratique et ce, à travers tous les niveaux de l'organisation de l'entreprise ;
- Formuler des recommandations pour la prise en charge des insuffisances relevées et en assurer le suivi.

➤ **Sous Direction de l'Audit Administratif, Comptable et Financier :**

- Vérifier, à travers des audits de régularité, que les opérations administratives, comptables et financières sont régulières et que leur traduction dans les documents financiers et financiers et comptables de l'entreprise est sincère ;
- Donner son avis sur toutes notes, circulaires, directives et autres documents constitutif de contrôle interne de l'entreprise au regard de sa pertinence, de son contenu et sa cohérence avec l'ensemble du dispositif ;

Chapitre III : L'audit social au sein de la SAA

- Vérifier, à travers des audits de conformité, que le manuel des procédures administratives, comptables et financières, faisant partie intégrante du contrôle interne de l'entreprise, est bien observé dans la pratique et ce, à travers tous les niveaux de l'organisation de l'entreprise ;
- Formuler des recommandations pour la prise en charge des insuffisances relevées et en assurer le suivi.

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, nous passerons à la présentation de la méthodologie de recherche. Dans cette présente section nous traiterons de la démarche de recherche et des caractéristiques de l'échantillon.

Nous avons adressé notre questionnaire d'enquête aux différentes catégories socioprofessionnelles. Nous avons pris un échantillon de 30 éléments auxquels nous avons soumis le questionnaire en question.

2.1. La démarche adoptée :

L'audit social que nous avons mené à la direction générale de la SAA s'appuie sur trois composantes qui sont liées entre elles, à savoir l'examen de la documentation, la visite des lieux de travail et l'interview menée avec le responsable RH de l'entreprise.

L'examen de la documentation est une composante essentielle de l'audit que nous avons mené, cela nous a permis de faire des constats importants sur les éléments relatifs aux normes de travail.

La visite des lieux de travail nous a donné la possibilité d'observer et de vérifier dans quelles conditions et dans quel environnement se déroule le travail des salariés.

L'interview menée avec le responsable RH nous a donné l'occasion de communiquer avec lui dans le but d'avoir une vision plus détaillée et fiable sur les conditions de travail, la motivation ainsi que les politiques et les modes de gestion.

Pour mener à bien ce travail, nous avons suivi une démarche qui consiste à respecter un certain nombre d'étapes :

- Visite préliminaire de l'entreprise pour connaître ses activités, appréhender ses problèmes, ses attentes et préciser les objectifs à assigner à l'étude ;
- Prise de contact avec le DCH pour lui présenter le plan de notre feuille de route, connaître les missions et les attributions de chaque direction ;
- Elaboration des questionnaires permettant de vérifier nos hypothèses ;
- Recueil des informations en matière de recrutement, de formation, de condition de travail ...etc.
- Traitements préliminaires des informations recueillies ;
- Analyse et mise en forme des données et informations traitées ;
- Mise en cohérence des informations et analyses ;

- Etablissement du diagnostic ;
- Élaborer des recommandations avec description des actions correctives.

2.2. Présentation de l'échantillon de l'enquête :

Les caractéristiques de notre échantillon serviront à démontrer la nature et les particularités de la population étudiée.

Répartition de l'échantillon selon le genre

Tableau N°1 : La répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Fréquence	Pourcentage
Féminin	13	43,33%
Masculin	17	56,67%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Nous constatons d'après les résultats du tableau N°1, que 56,67% de la population est de sexe masculin suivi par 43,33% qui représente le sexe féminin.

A priori la mixité est respectée. La répartition selon le genre représente un intérêt certain du fait de la réglementation relative au travail féminin d'une part et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes d'autre part.

Répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau N°2 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Âge	Fréquence	Pourcentage
Entre 25 ans et 29 ans	8	26,67 %
Entre 30 ans et 39 ans	10	33,33 %
Entre 40 ans et 49 ans	7	23,33 %
50 ans et plus	5	16,67 %

Source : Réalisé par nous-même

Les résultats du tableau ci-dessus, indique que la catégorie d'âge de 30 à 39 ans est la plus dominante avec un taux de 33,33 % de l'ensemble de la population étudiée, Suivi par la tranche d'âge de la catégorie 25 à 29 ans avec un pourcentage de 26,67 %, vient par la suite la catégorie de 40 à 55 ans qui représente un pourcentage de 23,33 %.

Chapitre III : L'audit social au sein de la SAA

Ces résultats démontrent que la majorité des travailleurs sont en pleine carrière professionnelle, et seulement 16,67 % ont plus de 50 ans c'est-à-dire proches de la retraite.

Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale

Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale

Situation matrimoniale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	12	40 %
Marié(e)	18	60 %
Divorcé(e)	00	00 %
Veuf(ve)	00	00 %

Source : Réalisé par nous-même.

La situation matrimoniale de notre échantillon se répartit en quatre catégories : 60 % d'entre eux sont mariés(es), 40 % sont célibataires par contre aucune situation de divorce ou de veuf (Ve).

Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Entre 1 an et 5 ans	9	30 %
Entre 6 ans et 10 ans	10	33,33 %
Entre 11 ans et 14 ans	7	23,34 %
15 ans et plus	4	13,33 %

Source : Réalisé par nous-même

Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre dirigeant	1	3,33 %
Cadre moyen	4	13,33 %
Agent de maîtrise	25	83,34 %

Source : Réalisé par nous-même.

L'analyse des résultats du tableau ci-dessus vient de nous montrer qu'un pourcentage de 83,34 % qui représente la catégorie d'agent de maîtrise est classée la première, celle des cadres moyens avec 13,33 %, ensuite celle des cadres dirigeants qui représente seulement 3,33 %.

On constate que l'échantillon choisi respecte l'organigramme de l'entreprise.

2.3. Analyse et interprétation des résultats de questionnaire

Après avoir présenté les caractéristiques de l'échantillon en terme de l'âge, du genre, de l'ancienneté et de la catégories socioprofessionnelles dans la section précédente, nous allons à présent dans cette section continuer la restitution des résultats de notre enquête surtout en ce qui concerne les relations au travail, les tâches et l'épanouissement, les moyens de bien-être et la santé et sécurité au sein de la SAA.

- A. **Relation au travail :** La relation de travail est le lien légal entre les employeurs et les salariés, mais aussi entre collègues de travail. Elle existe quand une personne exerce une activité ou fournit des services sous certaines conditions et en échange d'une rémunération.

Tableau N°6 : la répartition de l'échantillon étudié selon l'espace de travail en temps normal (hors crise sanitaire).

L'espace de travail	Fréquence	Pourcentage
Un bureau partagé	27	90 %
Un bureau individuel fermé	2	6,67 %
Un open space	/	/
Pas de bureau attitré	/	/
Autre	1	3,33 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même.

L'analyse des résultats du tableau N°6 , nous montre que la majorité des enquêtés ont un bureau partagé avec un pourcentage de 90 %, seulement 6,67% ont un bureau individuel.

Ceux qui ont un bureau partagé sont les plus dominants, cela peut être expliqué par le fait que cette idée permet aux entreprises de mutualiser leur matériel et leurs espaces communs, mais aussi de favoriser le travail en groupe et la polyvalence au travail.

Tableau N°7 : Mode de travail.

Mode de travail	Fréquence	Pourcentage
En équipe	27	90 %
Seul(e)	2	6,67 %
En équipe de projet	1	3,33 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même.

L'analyse des résultats du tableau N°7 nous a permis de constater que 90 % des personnes de notre échantillon travaillent en équipe et 6,67 % travaillent seuls, tandis que 3,33 % travaillent en équipe de projet.

Nous remarquons que la SAA favorise le travail en équipe car il est sans doute l'un des modes de travail les plus rentables pour l'entreprise et pour les employés. Il améliore le réseau social, favorise le partage d'idées et permet la réalisation de projets intéressants.

Tableau N°8 : L'équité en matière de charge de travail.

L'équité en matière de charge de travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	56,67 %
Non	13	43,33 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même.

Les résultats du tableau N°8, indiquent que 56,67 % des personnes interrogées affirment qu'au sein de la SAA la charge de travail est partagée équitablement. Tandis que 43,33 % infirment ceci.

La gestion des ressources est le processus qui consiste à répartir et à gérer efficacement le travail au sein de l'équipe. Lorsqu'elle est correctement menée, la gestion des ressources optimise le rendement des employés et participe à fluidifier le travail. L'équipe termine chaque journée en se sentant satisfaite plutôt que dépassée. Les membres de l'équipe sont confiants en leur capacité à gérer le volume qui leur est attribué et livrent un travail de meilleure qualité, en moins de temps.

Tableau N°9 : L'égalité professionnelle.

L'égalité professionnelle.	Fréquence	Pourcentage
Ce n'est pas du tout important pour moi	1	3,33 %
Ce n'est pas très important pour moi	2	6,67 %
C'est très important pour moi	27	90 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

Nous constatons d'après les données du tableau N°9 relatives à la question sur l'égalité professionnelle que la majorité des personnes interrogées considèrent que l'égalité professionnelle (en matière de salaire, responsabilité, promotion ...) est très importante pour eux et représente une valeur essentielle au sein de la SAA avec un pourcentage de 90 %, 6,67 % pensent que l'égalité professionnelle n'est pas très importante, les 3,33 % restants trouvent que ce n'est pas du tout important pour eux.

En cette matière nous dénotons que dans la SAA la charte de bonne conduite a défini les principes :

- Aucune discrimination en matière d'embauche ;
- Absence de différenciation en matière de rémunération et d'évolution de carrière.

Tableau N°10 : Relations avec les collègues et supérieurs hiérarchiques.

Relation avec les collègues et supérieurs hiérarchiques	Fréquence	Pourcentage
ce n'est pas du tout important pour moi	/	/
Ce n'est pas très important pour moi	3	10 %
C'est très important pour moi	27	90 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

Nous constatons d'après les données du tableau N°10, que 90 % des enquêtés accordent une grande importance aux relations établies avec leurs collègues et supérieurs hiérarchiques, les 10 % restants considèrent que les relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques sont de moindre importance.

Chapitre III : L'audit social au sein de la SAA

Les personnes ayant de bonnes relations avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques peuvent être davantage impliquées dans les missions qui leur sont confiées et plus épanouies au travail. Ce qui affirme que la communication entre les collaborateurs favorise la réussite des missions collectives (voir tableau N°11).

Des études managériales montrent qu'il est presque impossible d'atteindre ses objectifs sans définir une bonne stratégie de communication en entreprise.

Tableau N°11 : La communication entre les collaborateurs.

La communication entre les collaborateurs	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	100 %
Non	/	/
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

Tableau N°12 : L'impact du manque de communication et de coopération.

Le manque de communication et coopération	Fréquence	Pourcentage
Motive à travailler ailleurs	7	23,33 %
Fait perdre confiance en ses collaborateurs	11	36,67 %
Fait naître des tensions dans le service	12	40 %
Autre	/	/
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

En effet, l'analyse des résultats du tableau N°10 , nous permet de soulever que 40% des personnes enquêtées trouvent que le manque de communication et de coopération fait naître des tensions dans le service, 36,67 % disent que le manque de communication et de coopération fait perdre confiance entre les collaborateurs , les 23,33 % restants disent que le manque de communication pousse à aller travailler ailleurs.

La résolution des problèmes de communication est indispensable. Ne pas les résoudre, peut causer des dommages au sein de l'organisation : perte de temps et d'argent, baisse de la productivité et baisse de la performance mais surtout un désengagement de la part des employés concernés.

- B. **Tâche et épanouissement au travail** : La tâche est une parcellisation du travail, un salarié peut effectuer plusieurs tâches et être ainsi polyvalent d'où le principe d'enrichissement des tâches qui mène vers la satisfaction au travail, la motivation donc l'épanouissement et l'engagement.

Tableau N°13 : Point de vue sur la carrière.

Point de vue sur la carrière	Fréquence	Pourcentage
Je suis très satisfait de ma carrière	7	23,33 %
Je suis globalement satisfait de ma carrière	8	26,67 %
J'éprouve de la frustration au sujet de ma carrière	8	26,67 %
Je subis ma carrière	3	10 %
Je n'ai pas d'avis	4	13,33 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

Nous constatons à travers l'analyse des données du tableau N°13, que le regard porté sur la carrière est considéré satisfaisant par 23,33 %, soit moins d'un quart de l'effectif sondé, tandis que la plupart, sentent qu'ils sont satisfaits mais avec un goût d'inachevé, et que le reste subit sa carrière et ne peut postuler à des promotions ou à des augmentations conséquentes de leur salaires.

En effet, les promotions ne sont pas facilement accessibles du fait que la condition d'accès exige un examen purement théorique qui doit se dérouler dans les centres de formation professionnelle.

Tableau N°14 : Les difficultés dans la gestion de carrière.

Les difficultés dans la gestion de carrière	Fréquence	Pourcentage
Evolution impossible	5	16,67 %
Plafonnement de carrière	5	16,67 %
Compétence inadaptées	2	6,67 %
Refus de mobilité	3	10 %
Peu d'opportunités à proposer	13	43,32 %
Autre	2	6,67 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

L'analyse des résultats du tableau N°14 nous indique que 43,32 % des salariés interrogés rencontrent des difficultés dans la gestion de leurs carrières car peu d'opportunités sont proposées par l'administration, ce qui reflète la lourdeur des processus, les problématiques d'engagement de la direction et des managers et aussi les réticences aux changements.

Tableau N°15 : Les propositions évoquées pour une bonne gestion de carrière.

Les propositions évoquées pour une bonne gestion de carrière.	Fréquence	Pourcentage
Former les salariés aux besoins de l'entreprise	8	26,67 %
Elargir les opportunités de carrière	7	23,33 %
Rémunérer la performance et la compétence	7	23,33 %
Offrir une meilleure visibilité	7	23,33 %
Autre	1	3,34 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

Nous constatons à travers l'analyse des résultats du tableau N°15, que 26,67 % de nos interrogés proposent afin de remédier aux difficultés qu'ils rencontrent dans la gestion de leur carrière de suivre des formations pour les besoins de l'entreprise et de leurs offrir une meilleur visibilité et de meilleurs opportunités, 23,33 % pensent à l'élargissement des opportunités de carrière et les 23,33 % restantes proposent la rémunération de performance et de la compétence.

Tableau N°16 : L'impact du manque de communication et de coopération sur le volet psychologique.

L'impact du manque de communication et de coopération sur le volet psychologique	Fréquence	Pourcentage
Oui beaucoup	18	60 %
Moyennement	12	40 %
Pas du tout	/	/
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

La communication et la coopération a pour objectif d'informer et de s'informer, de comprendre et de se comprendre, de connaître et de se connaître, éventuellement d'expliquer et de s'expliquer, à défaut, elle peut influencer d'une manière néfaste sur le volet psychologique de l'employé et aussi sur la qualité du travail. 60 % des travailleurs interrogés sont conscients de l'importance de la communication et de la coopération qui vont de pair, alors que ce manque de lucidité affecte moyennement 40 % de l'effectif interrogé..

Tableau N°17 : L'impact du manque de prise en compte de votre avis.

Le manque de prise en compte de votre avis	Fréquence	Pourcentage
Votre motivation	18	60 %
L'ambiance au travail	6	20 %
Votre niveau de stress	6	20 %
Autre	/	/
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

6-Après avoir lu les réponses des personnes interrogées, nous avons constaté que la plupart a les mêmes sources de motivations qui sont :

- Rémunération / Bonus ;
- Relation au travail / Soutien / Lien sociaux ;
- La qualité de l'éclairage ;
- L'espace dont ils disposent pour travailler ;
- L'absence de bruit.

Chapitre III : L'audit social au sein de la SAA

Pour une direction d'entreprise, il est toujours politiquement correct de donner le sentiment de vouloir partager, et la consultation des employés est incontestablement, une bonne approche dans une optique d'encouragement et de motivation au rendement. 60 % de la population étudiée disent que le manque de prise en compte de leurs avis impacte leurs motivations, 20 % pensent que ça a un impact sur l'ambiance au travail et sur le niveau de stress.

Tableau N°18 : Acteur de prise de décision.

Acteur de prise de décision	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	83,33 %
Non	5	16,67 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

Nous constatons à travers l'analyse des résultats du tableau ci-dessus que, 83,33 % des salariés interrogées aimeraient être des acteurs de la prise de décision, 16,67 % n'aimeraient pas.

Être acteur de la prise de décision est un moyen de motivation de premier ordre.

Tableau N°19 : L'importance des formations.

L'importance des formations	Fréquence	Pourcentage
Ce n'est pas du tout important pour moi	3	10 %
Ce n'est pas très important pour moi	2	6,67 %
C'est très important pour moi	25	83,33 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

Nous remarquons à travers les données du tableau N°19, que 83,33 % des employés sont conscients de l'avantage de la formation car elle leur assure l'employabilité et la promotion. Former les salariés permet d'anticiper les avancées technologiques et rester compétitif auprès de ses concurrents. Si les salariés sont formés constamment, cela permettra de ne pas prendre de retard et d'être à l'avant garde sur le marché, ce qui impactera positivement la gestion des carrières de chacun.

Tableau N°20 : L'importance du matériel mis à la disposition.

Importance au matériel	Fréquence	Pourcentage
Oui	28	93,33 %
Non	2	6,67 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

Toutes les entreprises doivent mettre à la disposition de leurs salariés un capital matériel pour mener à bien leurs missions professionnelles.

Dans notre tableau ci-dessus, la quasi-totalité des salariés juge que le matériel mis en place est important pour assurer un bon rendement, rester en bonne santé, leur assurer confort physique et moral au travail. Aussi, un matériel de qualité est apprécié pour donner du tonus à la communication et à l'information...

Tableau N°21 : Conciliation vie professionnelle / vie privée.

Conciliation vie professionnel/vie privée	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	83,33 %
Non	5	16,67 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

L'entreprise doit avoir conscience que ses salariés ne sont qu'une partie d'un tout, une famille. Elle doit donc mettre en avant la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle de chacun des employés. Cet élément est déterminant pour une entreprise afin d'attirer et de garder les meilleurs employés et de prospérer.

D'après les données du tableau ci-dessus, 83,33 % des salariés interrogées considèrent que la conciliation vie professionnelle / vie privée est un facteur déterminant pour choisir d'intégrer une entreprise et aussi peut être déterminant pour rester en exercice dans l'entreprise.

Tableau N°22 : Équilibre.

Equilibre	Fréquence	Pourcentage
Vie déséquilibrée	7	23,33 %
En voie d'équilibre	20	66,67 %
Vie équilibrée	3	10 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

Les résultats du tableau N°22 nous montrent que 66,67 % des travailleurs interrogés ont réussi tout juste à maintenir un équilibre. Il faudra qu'ils apportent des changements à leur vie pour qu'elle reste équilibrée. Nous remarquons aussi à travers ce tableau que 23,33 % de l'effectif interrogé, ont une vie déséquilibrée, et il est temps pour eux d'agir et de prendre des mesures pour changer les choses. Enfin seulement 10 % ont une vie équilibrée, ils doivent faire en sorte qu'elle le demeure.

C. **Moyens de bien-être :** ce sont les moyens que l'entreprise met à la disposition de l'employé pour garantir l'exercice de ses tâches dans de meilleures conditions.

Tableau N°23 : Degré d'importance accordé au bien-être des employés.

Degré d'importance accordé au bien-être des employés	Fréquence	Pourcentage
Pas assez	13	43,33 %
Juste ce qu'il faut	15	50 %
Trop	2	6,67 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

43,33 % des personnes interrogées trouvent que la SAA n'accorde pas assez d'importance au bien-être de ses employés, 50 % disent qu'elle accorde juste ce qu'il faut et seulement 8% pensent qu'elle accorde beaucoup d'importance au bien-être de ses employés.

Un salarié qui se sent bien va naturellement s'investir davantage et fournir un travail de meilleure qualité.

Le bien-être au travail est important :

- ❖ Pour préserver la santé mentale et physique des salariés ;
- ❖ Pour renforcer la motivation des équipes et la compétitivité de l'entreprise.

Le mal-être au travail n'est pas anodin et présente de nombreux risques pour le salarié comme pour l'entreprise : mauvais résultats, maladies, absentéisme, turn-over, etc.

Tableau N°24 : La productivité des salariés.

La productivité des salariés	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	100
Non	/	/
Total	30	100

Source : Réalisé par nous-même

L'analyse des données du tableau N°22, indique que la totalité des personnes interrogées pensent que le bien-être au travail influence la productivité des salariés.

Une bonne qualité de vie au travail favorise l'investissement, la performance, la motivation et permet de développer une ambiance agréable au travail. Le bien-être professionnel rejaillit individuellement sur chacun des salariés, mais aussi collectivement, au niveau du fonctionnement et des résultats de l'entreprise. Les salariés sont plus épanouis, plus efficaces, et l'entreprise gagne en compétitivité.

Tableau N°25 : Éléments matériels et bien-être au travail.

L'importance des formations	Fréquence	Pourcentage
Ce n'est pas du tout important pour moi	3	10 %
Ce n'est pas très important pour moi	7	23,33 %
C'est très important pour moi	20	66,67 %
Total	30	100 %

Source : Réalisé par nous-même

Les données du tableau N°25 nous informent que 66,67 % des salariés interrogés considèrent que la mise à disposition d'éléments matériels (hors équipement de travail) telle qu'une salle de repos, salle de sport ...etc. est indispensable et très importante car elles contribuent à leur bien-être. 23,33 % jugent que ce n'est pas très important pour eux et 10 % disent que ce n'est pas du tout important.

4- D'après les réponses des personnes interrogées et de ce qu'on a pu voir, on peut déduire que la SAA dispose d' :

- Une machine à café ;
- Une salle de réunion ;
- Un restaurant d'entreprise.

La plupart des travailleurs interrogés utilisent les mêmes services (machine à café – une salle de réunion – un restaurant d'entreprise)

Tableau N°26 : L'hygiène au sein de l'entreprise.

L'hygiène au sein de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Excellente	2	6,67
Bonne	20	66,67
Moyenne	7	23,33
Mauvaise	1	3,33
Total	30	100

Source : Réalisé par nous-même

L'hygiène au travail est encadrée et réglementée par plusieurs articles du Code du travail.

Ces recommandations s'adressent aussi bien à l'employeur qu'à l'employé. Concernant le chef d'entreprise, le code prévoit que celui-ci a l'obligation de tout mettre en œuvre pour assurer la propreté individuelle des travailleurs, ainsi que celle des installations.

D'après les données du tableau N°26, Nous pouvons déduire que 66,67 % des personnes enquêtées trouvent que l'hygiène au sein de la SAA est bonne, 23,33 % la trouvent moyenne, les 6,67 % la trouve excellente et les 3,33 % restants la trouvent mauvaise.

Tableau N°27 : Moyens mis en place.

Moyens mis en place	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	66,67
Non	10	33,33
Total	30	100

Source : Réalisé par nous-même

Nous constatons à travers l'analyse des résultats du tableau N°27, que 66,67 % des salariés interrogés sont satisfaits des moyens mis en place au sein de leur entreprise, tandis que 33,33 % ne sont pas satisfaits.

7- Les personnes insatisfaites aimeraient avoir des espaces adéquats pour le bien être du personnel telle qu'une salle de sport, des espaces de détente. Ils aimeraient aussi avoir une bibliothèque, un foyer dans chaque département, un grand foyer ouvert après 16h.

Tableau N°28 : Le bien-être au travail.

Le bien-être au travail.	Fréquence	Pourcentage
Beaucoup	18	60
Moyennement	12	40
Pas du tout	/	/
Total	30	100

Source : Réalisé par nous-même

Nous constatons d'après les données du tableau N°28 que 60 % des personnes interrogées pensent que le bien-être au travail contribue considérablement à atteindre les objectifs, tandis que 40% pensent qu'il contribue moyennement.

Plus qu'une obligation légale, le bien-être au travail a beaucoup à offrir, tant au profit de l'employeur qu'au profit de l'employé :

L'employé passe une majeure partie de ses journées au bureau. Meilleures sont ses conditions de travail, plus agréable est son quotidien.

L'employeur qui met en place de bonnes conditions de travail favorise la motivation de ses salariés : la performance et le chiffre d'affaires de l'entreprise passeront à la hausse. Autre

atout : le salarié satisfait reste en poste: le turn-over, l'absentéisme et le burn-out sont ainsi considérablement réduits.

Tableau N°29 : Activités collectives.

Activités collectives.	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	73,33
Non	8	26,67
Total	30	100

Source : Réalisé par nous-même

Les résultats du tableau N°29, indiquent que 73,33 % des personnes enquêtées affirment qu'il existe des activités collectives au sein de la SAA telles que les séminaires, sports, voyages, sorties.etc. 26,67 % sont dubitatifs.

11- Après avoir étudié les réponses, des personnes interrogées ont pu faire une liste des avantages qui existent au sein de l'entreprise SAA :

- Remboursement des frais de déplacement ;
- Congé pour des raisons personnelles ;
- Priorité des choix pour la période des vacances annuelles ;
- Absences autorisées en cas de maladie d'un enfant.

D. **Santé et sécurité** : La santé et sécurité est une démarche pluridisciplinaire qui vise à supprimer ou à réduire les risques d'accidents susceptibles de se produire lors de l'exercice de l'activité professionnelle.

Tableau N°30 : Connaissance des risques.

Les risques	Fréquences	Pourcentage
Oui	25	83,33
Non	5	16,67
Total	30	100

Source : Réalisé par nous-même

Nous constatons d'après ce tableau que 83,33 % des personnes interrogées connaissent les risques liés à leurs secteurs d'activité, tandis que 16,67 % ne les connaissent pas.

Les risques soulevés se rapportent à :

- Burn out ;
- Stress ;
- Fatigue régulière ;
- Mal de dos (dû au temps que l'employé passe sur la chaise pendant le travail) ;
- Faiblesse de la vision (travail sur micro).

Tableau N°31 : Accidents de travail.

Accidents de travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	4	13,33
Non	26	86,67
Total	30	100

Source : Réalisé par nous-même

Les données de ce tableau nous informent que 13,33 % des personnes interrogées confirment qu'il y a déjà eu des accidents de travail au sein de leur entreprise, alors que 86,67 % disent que leur entreprise n'a jamais enregistré d'accidents de travail.

Tableau N°32 : Victime d'un accident de travail ou de maladie professionnelle.

Victime d'un accident de travail ou de maladies professionnelles	Fréquence	Pourcentage
Oui	2	6,67
Non	28	93,33
Total	30	100

Nous constatons d'après ce tableau que 93,33 % de la population interrogée n'ont pas subi d'accidents de travail ou de maladies professionnelles et que 6,67 % seulement ont été victime.

La SAA n'enregistre pas beaucoup d'accidents de travail. Elle enregistre 2 ou 3 accidents au maximum par années, ces accidents sont dus à des malaises cardiaques, des fractures.

Tableau N°33 : Suivi médical.

Suivi médical	Fréquence	Pourcentage
Oui	29	96,67
Non	1	3,33
Total	30	100

Source : Réalisé par nous-même

La lecture des résultats de données du tableau N°33, nous permet de constater que la majorité des salariés interrogés affirment la présence d'un suivi médical au sein de la SAA avec un pourcentage de 96,67%, tandis que 3,33% l'infirmement.

Tableau N°34 : La santé et la sécurité.

La santé et sécurité	Fréquence	Pourcentage
Excellentes	2	6,67
Bonnes	20	66,66
Passables	8	26,67
Mauvaises	/	/
Total	30	100

Source : Réalisé par nous-même

Les données de ce tableau nous informent que 66,66 % des travailleurs interrogés jugent que la santé et la sécurité au sein de la SAA sont bonnes, 26,67 % les trouvent passables et seulement 6,67 % disent qu'elles sont excellentes.

Les personnes interrogées proposent des améliorations concernant la santé et la sécurité au sein de la SAA et demandent :

- Plus de sensibilisation (par exemple au TABAC et au cancer) ;
- La réalisation d'un diagnostic approprié afin d'y remédier aux problèmes liés à la sécurité et le bien-être des travailleurs ;
- Organiser des formations ainsi que des exercices de terrain ;
- Être à l'écoute des travailleurs.

2.4. Synthèse des résultats obtenus et suggestions :

Au cours de notre stage, nous avons constaté que les conditions de travail étaient une préoccupation majeure de la SAA, dans la mesure où elle procède d'abord, à une identification des risques liés à ses activités à travers des réunions avec les salariés concernés

La SAA prend en charge les salariés exposés aux risques en cas d'accident de travail. D'ailleurs 96,67 % des salariés interrogés confirment qu'ils ont un suivi médical au sein de leur entreprise.

Le repas de midi est assuré par l'entreprise.

En considérant toutes ces dispositions disciplinaires et préventives prises par la SAA et toutes les enquêtes relevées nous pouvons dire que les données de notre enquête confirment notre première hypothèse dont l'énoncé est : **L'audit social permet de mesurer le bien être au travail dans une entreprise**

En tant qu'entreprise citoyenne, la SAA œuvre partout en Algérie à resserrer les liens sociaux et à promouvoir la création de richesse et d'emplois

Nous avons pu déterminer grâce à notre stage que la SAA considère l'engagement responsable comme une préoccupation majeure pour son management. Qui dit engagement responsable dit bien-être au travail. Une entreprise qui se préoccupe du bien-être de ses employés limite le taux d'absentéisme, turnover ... etc. C'est-à-dire sauvegarder le capital humain.

A partir des résultats des tableaux obtenus, la totalité des salariés interrogés confirment que le bien-être au travail influence la productivité des salariés.

Les engagements responsables permettent d'avoir un personnel qualifié, motivé et loyal. 59% de l'échantillon interrogés confirment que le bien-être au travail est la principale condition pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Nous pouvons dire que les données de notre enquête confirment notre deuxième hypothèse dont l'énoncé est : **L'audit social permet de promouvoir le bien être au travail et donc la performance des entreprises.**

Section 3 : Déroulement de la mission d'audit de bien-être

3.1. La feuille de route



FEUILLE DE ROUTE D'UNE MISSION
D'AUDIT

Introduction :

En ce qui concerne la pratique, la Direction d'audit SAA élabore une feuille de route pour l'ensemble des missions qu'elle réalise. Dans ce document, il est communiqué aux équipes d'audit toute la démarche à respecter pour atteindre les objectifs de la mission.

La feuille de route commence par une introduction qui explique les raisons et dans quel cadre la mission est programmée.

Elle énumère et explique les étapes à suivre jusqu'à l'élaboration du rapport d'audit, en précisant le format du rapport et la nature des preuves à annexer au rapport.

Ainsi, nous avons choisi parmi les domaines de l'audit social, l'audit des ressources humaines notamment le volet Bien être au travail vu son importance au sein de l'entreprise.

Objet de la mission :

L'objet de la mission d'audit portera sur l'évaluation et le diagnostic du bien être au travail

Le champ d'action :

Les travaux d'audit seront lancés au niveau de la Direction générale de la SAA.

Référentiel :

Il est retenu comme référentiel les documents suivants :

- Loi 90-11 relative aux relations de travail ;
- Recueil Ressources Humaines 2015 (recueil de procédures - notes et directives de la SAA).

Planning temps :

Le budget temps alloué aux travaux d'audit au niveau de la direction centrale de la SAA est estimé, à titre prévisionnel, à trois jours.

Objectifs de la mission :

Pour la présente mission il est arrêté les objectifs suivants :

- S'assurer que la charte relative au bien être du travailleur soit respectée ;
- S'assurer que le cadre de vie au travail est favorable ;
- Identifier les points de blocages et les tensions qui existent au sein de l'entreprise ;
- Valider les points forts et les axes de progression de l'entreprise ;
- Donner à l'entreprise l'occasion d'améliorer le bien-être des travailleurs ;
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise en favorisant et en conciliant le bien-être des travailleurs et de la performance.

Méthodologie :

En respect des règles édictées dans la méthodologie de l'audit, tenir une séance d'ouverture avec le premier responsable de la structure auditée est plus que nécessaire.

Durant cette séance on s'étalera sur l'objet de la mission, objectifs assignés et le champ d'action avec un rappel succinct sur l'audit interne, pour donner un dynamisme et une parfaite collaboration auditeur/audité.

Pour atteindre les objectifs cités ci-dessus, il est retenu la démarche suivante :

Etape I :

Avant d'entamer les travaux de vérification, Il est nécessaire au préalable de s'enquérir de l'organisation des services chargés de la gestion et du suivi des recrutements au niveau de la DCH ,en demandant les documents suivants :

- Copie de l'organigramme en place ;
- Les textes des lois en vigueur régissant les relations socioprofessionnelles ;
- Les dossiers du personnel.

Etape II : Déroulement de la mission

En collaboration avec les responsables de la DCH, on procédera au déroulement du Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) qui nous permettra d'évaluer le bien-être au travail et de relever les points forts et les points faibles du bien-être.

Dans un état des lieux seront relatés tous les constats (les points forts et les points faibles), relevés lors de l'examen et vérification effectués au niveau de la Direction Centrale du Capital Humain. Celui-ci constitue la première partie du rapport.

Les points faibles (dysfonctionnements) feront l'objet d'analyse dans des FRAP, afin d'extraire les causes et éventuellement déduire les conséquences pour enfin suggérer des recommandations permettant l'améliorer le bien-être au travail.

Aussi, l'identification des dossiers concernés par les travaux de vérification est indispensable.

Étape III :

A l'issue du travail terrain, une séance de clôture sera organisée en réunissant les mêmes participants à la séance d'ouverture. Cette séance permettra de valider les observations d'audit avec les responsables du domaine audité et discuter les contestations s'il y a lieu.

Étape IV : Rédaction du rapport

Le projet rapport sera présenté de la manière suivante :

Introduction.

I. Etat des lieux : Constats / Forces et faiblesses.

I.1 Constats.

I.2 Points Forts et Points Faibles.

II. Feuille de Révélation et Analyse des Problèmes (FRAP)

III. Cahier des recommandations

Conclusion.

Annexes

3.2. Le rapport d'audit

Rapport d'audit

Introduction :

Dans le cadre de notre stage pratique, nous avons effectué une mission d'audit, pour mettre en œuvre la méthodologie exigée dans le domaine.

L'objet défini pour la présente mission était l'audit du bien-être qui fait partie du domaine de l'audit social.

Le rapport d'audit tel que préconisé par la Direction d'Audit de la SAA et existant dans la feuille de route est présenté comme suit :

Objet :

L'objet de la mission d'audit était porté sur l'évaluation et le diagnostic du bien-être au travail.

Champ d'action :

Les travaux d'audit ont été effectués au niveau de la Direction générale de la SAA.

Référentiel :

Il est retenu comme référentiel les documents suivants :

- Loi 90-11 relative aux relations de travail ;
- Recueil Ressources Humaines 2015 (recueil de procédures - notes et directives de la SAA).

Objectifs :

Les objectifs assignés à la mission étaient de vérifier ce qui suit :

- S'assurer que la charte relative au bien être du travailleur soit respectée ;
- S'assurer que le cadre de vie au travail est favorable pour l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise ;
- Identifier les points de blocages et les tensions qui existent au sein de l'entreprise ;
- Valider les points forts et les axes de progression de l'entreprise ;
- Donner à l'entreprise l'occasion d'améliorer le bien-être des travailleurs ;
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise en favorisant et en conciliant le bien-être des travailleurs et de la performance.

Le déroulement du QCI et les vérifications effectuées ont permis de relever les constats suivants :

1. Constats :

Relation au travail :

- La charge de travail n'est pas équitablement répartie ;
- Bonne communication entre les collaborateurs et supérieurs hiérarchiques ;
- Le manque de communication engendre la perte de confiance entre collaborateurs, fait naître des tensions dans les services et démotive les travailleurs ;
- Les dispositions stipulées dans le chapitre II de la loi 90-11 ne sont pas respectées en matière de l'aménagement des postes pour les personnes handicapées.

Tâches et épanouissement au travail:

- Mauvaise gestion de carrière des travailleurs ;
- Le manque de prise en compte de l'avis des travailleurs impacte leur motivations ;
- Les travailleurs pensent ne pas avoir un équilibre entre vie privée et vie professionnelle ;
- L'accès à des formations est très important pour le parcours des employés en entreprise ;
- La mise à disposition de matériel est importante pour assurer un bon rendement des salariés.

Moyens et bien être :

- Les employés pensent que l'entreprise n'accorde pas assez d'importance au bien-être ;
- Le bien être des travailleurs contribue considérablement à atteindre les objectifs ;
- Les travailleurs connaissent les risques liés à leurs secteurs d'activité.

Santé et sécurité :

- L'entreprise prend en charge le suivi médical des travailleurs ;
- La santé et sécurité au niveau de la SAA sont respectées.

2. Feuille de Révélation et Analyse des Problèmes (FRAP) ou bien Fiche d'Observation :

Elle constitue la formalisation du résultat de la comparaison entre un référentiel et une observation relevée par l'auditeur. Elle fournit le point de vue de l'auditeur sur la conception et le fonctionnement des activités de contrôle et propose une analyse causale des éventuels dysfonctionnements ainsi que la recommandation pour y remédier.

Les constats relevés feront l'objet d'analyse étayée avec des preuves pertinentes, suffisantes et fiables. Cette analyse va nous permettre d'identifier les raisons pour lesquelles les contrôles ne sont pas mis en œuvre de façon satisfaisante et par conséquent élaborer des mesures correctives.

Feuille de Révélation et l'Analyse de Problème

Structure auditée : Direction générale de la SAA

Référence/ Papier de travail : Organigramme

FRAP N°01

Problème :

- La charge de travail n'est pas équitablement répartie à cause de la non existence des fiches de postes, ce qui engendre une surcharge de travail ;

Constat :

- La charge de travail n'est pas équitablement répartie ;

Cause :

- Il n'existe pas de fiches de postes pour chaque élément de l'organigramme ;

Conséquences :

- Surcharge du travail;
- Chevauchement de compétences et confusion dans les responsabilités ;
- Mécontentement des travailleurs ;

Recommandations :

- Etablissement des fiches de postes pour chaque élément de l'organigramme et l'afficher dans chaque bureau.

Etablie par :

Stagiaire : BELFADEL Wissem

Feuille de Révélation et l'Analyse de Problème

Structure auditée : Direction générale de la SAA

Référence/ Papier de travail : Organigramme

FRAP N°02

Problème :

- Il y a une difficile gestion de carrière des travailleurs a cause de l'inaccessibilité des promotions ce qui engendre la non satisfaction des travailleurs ;

Constat :

- Mauvaise gestion de carrière des travailleurs ;

Cause :

- Promotion inaccessible pour certains travailleurs ;

Conséquences :

- Non satisfaction des travailleurs au sujet de leurs carrières ;

Recommandations :

- Faciliter l'accès aux promotions pour les travailleurs.

Etablie par :

Stagiaire : BELFADEL Wissem

Feuille de Révélation et l'Analyse de Problème

Structure auditée : Direction générale de la SAA

Référence/ Papier de travail : Organigramme

FRAP N°03

Problème :

- L'avis des travailleurs n'est pas considéré par la tutelle, ce qui altère la motivation ;

Constat :

- Manque de prise en compte de l'avis des travailleurs ;

Cause :

- Non consultation des avis des travailleurs pour les prises de décisions ;

Conséquences :

- Baisse de motivation des travailleurs ;

Recommandations :

- Organiser des réunions et demander l'avis des travailleurs.

Etablie par :

Stagiaire : BELFADEL Wissem

Feuille de Révélation et l'Analyse de Problème

Structure auditée : Direction générale de la SAA

Référence/ Papier de travail : Organigramme

FRAP N°04

Problème :

- Le déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle causé par la surcharge de travail engendre de l'absentéisme, des maladies socioprofessionnelles...

Constat :

- Les travailleurs pensent ne pas avoir un équilibre entre vie privée et vie professionnelle ;

Cause :

- Surcharge de travail ;
- Mauvaise gestion du temps et du stress ;

Conséquences :

- Absentéisme ;
- Maladies socioprofessionnelles ;
- Non motivation des travailleurs ;

Recommandations :

- Ouvrir une cellule d'écoute active ;
- Recruter un psychologue.

Etablie par :

Stagiaire : BELFADEL Wissem

Feuille de Révélation et l'Analyse de Problème

Structure auditée : Direction générale de la SAA

Référence/ Papier de travail : Organigramme

FRAP N°05

Problème :

- L'entreprise n'accorde pas assez d'importance au bien-être puisque elle met en avant l'atteinte de ses objectifs, ce qui a pour conséquence le mal être des employés ;

Constat :

- Les employés pensent que l'entreprise n'accorde pas assez d'importance au bien-être ;

Cause :

- L'entreprise met en priorité l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise ;

Conséquences :

- Mal être des employés ;
- Turn-over ;

Recommandations :

- L'entreprise doit impérativement s'intéresser à la santé mentale et le bien être des travailleurs.

Etablie par :

Stagiaire : BELFADEL Wissem

3. Cahier de Recommandations

Les travaux de vérification effectuée dans le cadre de la mission d'audit ont permis de relever des constats qui ont fait l'objet d'analyses qui ont abouti aux recommandations ci-après :

Volet relations au travail :

- Etablir des fiches de postes pour chaque élément de l'organigramme et l'afficher dans chaque bureau.
- Résoudre les éventuels problèmes de communications entre les collaborateurs

Volet Tâches et épanouissement au travail :

- Faciliter l'accès aux promotions pour les travailleurs ;
- Organiser des réunions et demander l'avis des travailleurs ;
- Ouvrir une cellule d'écoute active et recruter un psychologue.

Volet moyens et bien-être :

- S'intéresser à la santé mentale et le bien être des travailleurs ;
- Mettre à disposition des espaces adéquats pour le bien-être des travailleurs tel qu'une salle de sport et des espaces de détente ;
- Favoriser les conditions de travail afin de motiver les travailleurs.

Volet santé et sécurité :

- Améliorer la politique santé et sécurité de l'entreprise avec :
 - Plus de sensibilisation (par exemple au TABAC et au cancer) ;
 - Organiser des formations ;
 - Etre à l'écoute des travailleurs ;
 - Consultation mensuelle d'un médecin (santé mentale, santé physique).

Conclusion

Dans l'ensemble, les résultats de la présente mission ont relevé que les conditions de travail étaient une préoccupation majeure de la SAA

Il conviendrait donc de mettre en œuvre les recommandations formulées et communiquées dans le présent rapport concernant le chargé de recrutement et l'élaboration des fiches de postes.

Pour ce faire, il est exigé un plan d'action pour la correction et l'amélioration des points faibles en tenant compte des recommandations formulées.

Le plan d'action doit contenir les différentes recommandations, les personnes responsables de la mise en œuvre de la recommandation ainsi que les dates.

Conclusion générale

Conclusion

L'audit social est un outil qui permet d'analyser et surtout d'évaluer la gestion sociale de l'entreprise, il s'agit d'un examen professionnel qui conduit à l'expression de recommandation qui permet d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines. Durant notre stage pratique nous avons réalisé une mission d'audit du bien être social des travailleurs.

Notre démarche s'articule autour de l'évaluation du bien être social des salariés au travail .En effet, ce travail de recherche nous a permis dans un premier temps de bien définir la notion d'audit social et ses différents outils et méthodes, dans un deuxième temps de définir le bien être de manière globale et en fin l'impact de l'audit social sur le bien être et du même biais l'impact du bien être sur la performance.

La réalisation de cette étude a constitué une étape très enrichissante de notre formation académique mais aussi professionnelle. D'ailleurs dans notre partie pratique, nous avons procédé à une vérification sur le terrain d'une façon à répondre évidemment à notre questionnement de départ. En effet, à travers les données récoltés grâce au questionnaire, nous avons pu constater que l'audit social permet de mesurer et de promouvoir le bien être tout en améliorant la performance au sein de l'entreprise.

L'objectif de notre recherche consistait donc à mettre en exergue la pratique d'audit social mise en place par la SAA, et de monter l'impact de ce dernier sur le bien être des travailleurs et donc sur la performance RH.

De ce fait, la préoccupation majeure de cette étude était d'apporter une réponse à la question de recherche principale suivante : **«Comment utiliser l'audit social comme moyen de promotion du bien être au travail ? Et quel est l'impact de l'audit sur le bien être au travail ?»**.

Nous avons enquêté auprès de la société SAA, ce qui nous a conduit aux résultats suivants :

À travers les différentes réponses des questionnaires, , nous avons pu constater l'effort fourni par la SAA dans le but d'améliorer sa performance par l'importance accordée à son capital humain, en étant à leur écoute, et en prenant en considération leurs réclamations et

suggestions, pour mieux connaître leurs attentes ainsi que leurs besoins pour mieux les satisfaire.

Cette constatation confirme les résultats issus de l'analyse des entretiens effectués auprès du responsable RH et des travailleurs.

À travers le cas de la société SAA, nous avons pu constater que la contribution de l'audit social sur les différents aspects, (le bien être, le climat social, turn over, l'absentéisme, la formation ...etc.), est significatif, à partir de ce constat on peut dire que la pratique de l'audit social doit être courante dans nos entreprises, ce qui ne fera que booster leurs performances. En effet, la qualité sociale devient de plus en plus une nouvelle valeur marchande, ce qui ne laisse aucun doute sur le bel avenir de l'audit social.

Quelles sont les recommandations issues de cette recherche ?

Au cours de notre étude, nous avons essayé de porter nos observations au niveau de la société en termes des pratiques de l'audit social, nous tenterons de suggérer les recommandations suivantes :

- Etablissement des fiches de postes pour chaque élément de l'organigramme ;
- Favoriser une meilleure communication horizontale ou verticale ;
- Ouvrir une cellule d'écoute active et recruter un psychologue qui s'intéressera à la santé mentale et le bien être des travailleurs ;
- Mettre à disposition des espaces adéquats pour le bien-être des travailleurs tel qu'une salle de sport et des espaces de détente.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- BRUN J.P., Management d'équipe. 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail. , Eyrolles, 2010
- Brunet, Luc Savoie, André ; « Le climat de travail » ; Edition EMS Editions, Paris 2016
- FORMATION & PRÉPARATION À L'EXAMEN CIA (Certified Internal Auditor), the Institu of Internal Auditor IIA, SOCIAD – Alger, Groupe COSIDER
- GROSJEAN V., Le Bien-être au travail, un concept pragmatique, INRS, 2010.
- Guerrero, Sylvie (2008), Les outils de l'audit social, Dunod, Paris
- Guerrero, Sylvie ; « Les outils de RH, Les savoir-faire essentiels en GRH » ; Edition Dunod, Paris 2019
- Guerrero, Sylvie ; « Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines » ; édition Dunod ; Paris, 2008
- Iacono, Geneviève « Gestion des Ressources Humaines, 2ème édition » ; édition Gualino ; Paris, 2008
- J.IGALENS ; J.M PERETTI (2016), Audit social Meilleure pratiques, méthode, outils, EYROLLES, Paris.
- L.LETHIELLEUX (2008), Management des entreprises en difficultés, Lextenso, Paris
- LOUARN et WILS, l'évaluation de la gestion des ressource humines, éditions liaison, Paris, 2011,
- MARTORY B., DELAY Christine, SIGUIER F. « Piloter les performances Rh », édition liaison, 2008.
- NARO G. « les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale », Edition liaison, paris, 2006.
- P.CANDAU (1985), Audit Social, Vuibert Gestion, Paris
- PERETTI J.M « l'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale » édition EMS, France, 2014.

Bibliographie

- T.FALL (2019), Les pratiques de la GRH, performance sociale et cultures dans les entreprises sénégalaises, EMS, Caen
- VATIER R., L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980.

Mémoires et Thèses

- Dagenais-Desmarais, V., « Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit », Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences
- I.Achte, J-L.Delafloure, C.Fabre, F.Magny, C.Songeur « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », Mémoire MBA RH, Paris, 2010
- MAHTOUT Idir « Audit social », Mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017.

Reuves

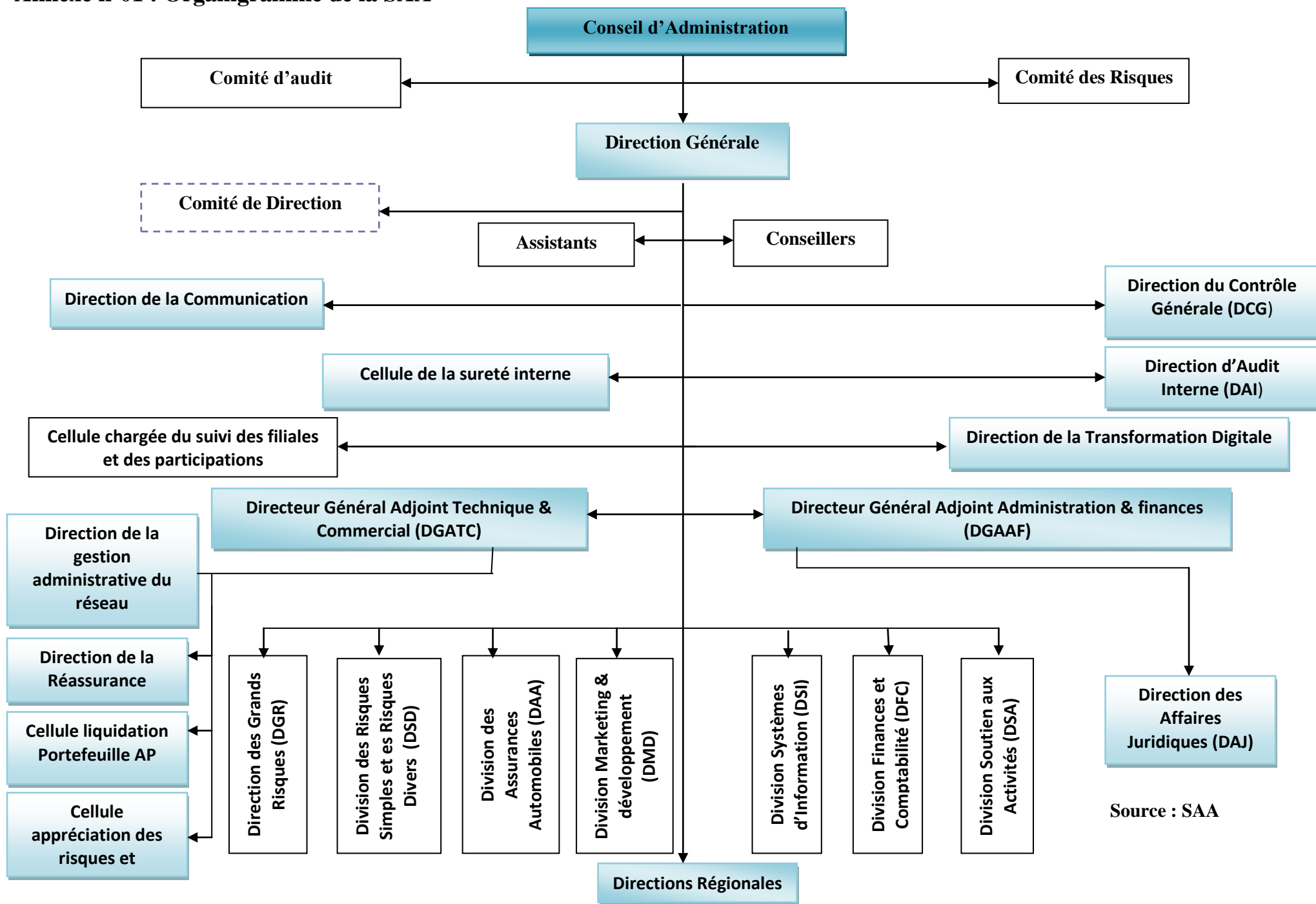
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jimenez, A. et Morin, D. (2008), « Gestion des ressources Humaines, développement durable et responsabilité sociale », Revue internationale de psychologie, Volume XIV
- Mireille Barthod-Prothade, « Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels » Ed ESKA, 2012
- SARAZIN B., « Promotion de la santé : un nouveau regard sur le travail », Revue Travail & Changement, Bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail, n°339 Septembre/Octobre 2011.
- TIGUIT Hasna « l'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprises », revue internationale des sciences de gestion N° 5 octobre 2019/volume 2 N° 4 », 2019.

Sitographie

- www.anact.fr
- www.etre-bien-au-travail.fr
- www.inrs.fr

Annexes

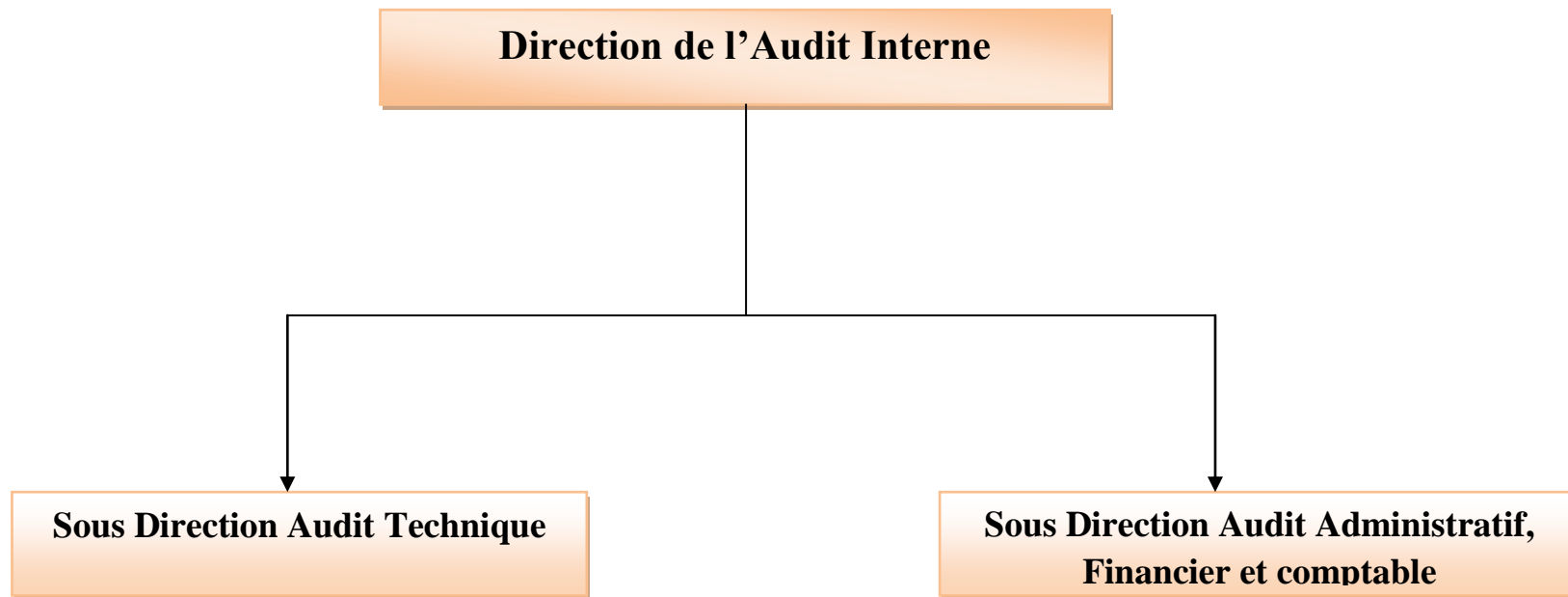
Annexe n°01 : Organigramme de la SAA



Source : SAA

Annexe n°02

Organigramme de la Direction d'Audit Interne



Source : Société Algérienne des Assurances (SAA)

Annexe n°03

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE Audit de bien-être au travail

Parmi les outils de l'audit, nous avons choisi le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) pour la réalisation de cette mission.

Pour un contrôle satisfaisant les objectifs définis sont présentés comme suit :

- S'assurer que la charte relative au bien être du travailleur soit respecté ;
- S'assurer que le cadre de vie au travail est favorable ;
- Identifier les points de blocages et les tensions qui existent au sein de l'entreprise ;
- Valider les points forts et les axes de progression de l'entreprise ;
- Donner à l'entreprise l'occasion d'améliorer le bien-être des travailleurs ;
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise en favorisant et en conciliant le bien-être des travailleurs et de la performance.

I- PROFIL DU RÉPONDANT

1. Le sexe :

Masculin

Féminin

2. L'age :

Entre 25 ans et 29 ans

Entre 30 ans et 39 ans

Entre 40 ans et 49 ans

50 ans et plus

3. Situation matrimoniale :

Célibataire

Marié(e)

Divorcé(e)

Veuf(ve)

4. Catégorie Professionnelle :

Cadre dirigeant

Cadre moyen

Agent de maîtrise

5. Ancienneté :

Entre 1 an et 5 ans

Entre 6 ans et 10 ans

Entre 11 ans et 15 ans

16 ans et plus

II- RELATION AU TRAVAIL

1- Quel est votre espace de travail en temps normal

- Un bureau partagé.
- Un open space.
- Un bureau individuel fermé.
- Pas de bureau attribué.
- Autre

2- Travaillez-vous majoritairement :

- En équipe.
- Seul.
- En équipe de projet.

3- Si vous travaillez en équipe, pensez-vous que votre charge de travail est répartie équitablement ?

- Oui.
- Non

4- L'égalité professionnelle (en matière de salaire, responsabilité, promotion ...) vous semble-t-elle une valeur essentielle dans votre entreprise ?

- Ce n'est pas du tout important pour moi.
- Ce n'est pas très important pour moi.
- C'est très important pour moi.

5- Accordez-vous de l'importance aux relations avec vos collègues et vos supérieurs hiérarchiques ?

- Ce n'est pas du tout important pour moi.
- Ce n'est pas très important pour moi.
- C'est très important pour moi.

6- La communication entre les collaborateurs, favorise-t-elle la réussite des missions collectives ?

- Oui
- Non

7- Selon vous, le manque de communication et coopération :

- Motive à travailler ailleurs.
- Fait perdre confiance en ses collaborateurs.
- Fait naître des tensions dans le service.
- Autre.

III- TACHES ET ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL.

1- Quel regard portez-vous sur votre carrière ?

- Je suis très satisfait de ma carrière.
- Je suis globalement satisfait de ma carrière.
- J'éprouve de la frustration au sujet de ma carrière.
- Je subis ma carrière.
- Je n'ai pas d'avis.

2- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la gestion de votre carrière ?

- Evolution impossible.
- Plafonnement de carrière.
- Compétence inadaptées.
- Refus de mobilité.
- Peu d'opportunités à proposer.
- Autre.

3- Qu'est-ce que vous proposez pour une bonne gestion de carrière ?

- Former les salariés aux besoins de l'entreprise.
- Élargir les opportunités de carrière.
- Rémunérer la performance et la compétence.
- Offrir une meilleure visibilité sur la carrière.
- Autre.

4- Le manque de communication et coopération peut-il vous fatiguer psychologiquement ?

- Oui beaucoup.
- Moyennement.
- Pas du tout.

5- Le manque de prise en compte de votre avis impacte-t-il :

- Votre motivation
- L'ambiance au travail.
- Votre niveau de stress.
- Autre.

6- Quelles sont vos principales sources de motivation au travail ?

- Rémunération/bonus /autres avantages.
- Risque de sanction/ punition.
- Reconnaissance de la hiérarchie.
- Responsabilité/autonomie/prise de décision.
- Relations au travail/soutien/liens sociaux.
- L'absence de bruit.
- L'espace dont vous disposez pour travailler.

7- Selon vous, est-ce important qu'un salarié soit acteur de prise de décision dans son entreprise ?

Oui

Non

8- Considérez-vous que l'accès à des formations soit important pour votre parcours en entreprise ?

Ce n'est pas du tout important pour moi.

Ce n'est pas très important pour moi.

C'est très important pour moi.

9- Accordez-vous une importance aux outils de travail mis à votre disposition pour le bon déroulement de vos missions ?

Oui

Non

10- La conciliation vie professionnelle/vie privée est-elle pour vous un facteur déterminant pour choisir d'intégrer une entreprise ?

Oui

Non

11- Êtes-vous équilibré (e) entre votre vie privée et votre vie professionnelle ?

Afin qu'on puisse mesurer votre équilibre vous devez répondre à ceci :

Oui

Non

J'ai l'impression d'avoir peu
ou pas de contrôle sur ma vie
professionnelle.

Je consacre régulièrement
du temps à des passe-temps
ou à des intérêts à l'extérieur
du travail.

Je me sens souvent
coupable de ne pas avoir
assez de temps pour faire
tout ce que je voudrais.

Je suis souvent anxieux ou
troublé en raison de ce qui se
passe au travail.

J'ai généralement assez de
temps à consacrer à mes
proches.

J'ai le temps de faire une
activité spécialement pour
moi chaque semaine.

Je me sens débordé et dépassé presque tous les jours.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je n'utilise jamais toutes mes journées de vacances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je me sens souvent épuisé, même au début de la semaine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En général, je travaille pendant mon heure de dîner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il m'arrive rarement de manquer une activité familiale importante en raison de mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pense souvent à mon travail quand je ne travaille pas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les membres de ma famille m'en veulent souvent à propos du temps que je consacre à mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV- MOYENS ET BIEN-ÊTRE.

1- Votre entreprise accorde-t-elle de l'importance au bien-être de ses employés ?

- Pas assez.
 Juste ce qu'il faut.
 Trop.

2- Pensez-vous que le bien-être au travail influence la productivité des salariés ?

- Oui.
 Non

3- Considérez-vous que votre bien-être au travail passe également par la mise à disposition d'éléments matériels (hors équipements de travail) telle qu'une salle de repos, salle de sport... Etc. ?

- Ce n'est pas du tout important pour moi.
 Ce n'est pas très important pour moi.
 C'est très important pour moi.

4- Au sein de votre entreprise, disposez-vous des espaces suivants ?

- Un coin café / Machine à café.
- Une salle de réunion.
- Un restaurant d'entreprise.
- Une cafétéria.
- Salle de repos

5- Comment évaluez-vous l'hygiène au sein de votre entreprise ?

- Excellente.
- Bonne.
- Moyenne.
- Mauvaise.

6- Etes-vous satisfait des moyens mis en place au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

7- Quels sont les espaces que vous aimeriez avoir au sein de votre entreprise ?

8- Selon vous est-ce que le bien-être au travail est la principale condition pour atteindre les objectifs ?

- Beaucoup.
- Moyennement.
- Pas du tout.

9- Avez-vous des activités collectives organisées au sein de votre entreprise (séminaire, sports, voyages, sorties) ?

- Oui
- Non

10- parmi ces avantages lesquelles existent actuellement dans l'entreprise où vous travaillez ?

- Congés pour raisons personnelles.
- Absences autorisées en cas de maladie d'un enfant.
- Priorité des choix pour la période de vacances annuelles.
- Vacances supplémentaires aux frais de l'employé.
- Programme d'aide aux employés.
- Possibilité de refuser des heures supplémentaires
- Autre.

V- SANTÉ ET SÉCURITÉ.

1- Connaissez-vous les risques liés à votre secteur d'activité ?

Oui

Non

2- Avez-vous déjà connu déjà des accidents de travail dans votre entreprise ?

Oui

Non

3- Avez-vous été victime d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle?

Oui

Non

4- Disposez-vous d'un suivi médical au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

5- Comment évaluez-vous la santé et sécurité dans votre entreprise ?

Excellentes.

Bonnes.

Passables.

Mal.

- Guide d'entretien -

Formation :

- Les formations fournies par votre entreprise sont-elles obligatoires et nécessaires pour la performance des RH au sein de cette dernière ?
- Trouvez-vous que cette participation au programme de formation vous a permis de répondre aux besoins futurs de l'entreprise ?

Recrutement :

- Y'a-t-il une fiche de poste pour chaque élément de l'organigramme ?
- Les conditions et modalités de recrutements stipulés dans le chapitre II de la loi 90-11 sont-ils respectés notamment en ce qui concerne l'aménagement des postes pour les personnes handicapées et autres ?

Conditions de travail :

- Les conditions de travail au sein de votre entreprise vous aident à être plus performant ?

Liste des figures

Liste des figures

Figure N°01 : Les trois types d'audit social et leurs objectifs	13
Figure N°02 : Exemple d'arbre des causes d'un accident de travail.....	22
Figure N°03 : Distinction entre les concepts de bien-être général et bien-être au travail.....	40
Figure N°04 : Représentation Schématique de la théorie d'Herzberg.....	40
Figure N°05 : Les facteurs influant sur le comportement au travail d'après Herzberg.....	41
Figure N°06 : Elargissement successifs de la prévention et de la promotion de la santé au travail	42

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Liste des tableaux relatifs à la partie théorique

Tableau N°01 : Les domaines RH à auditer.....	10
Tableau N°02 : Exemple de plan d'action	19
Tableau N°03 : Extrait d'un sondage sur le travail des conseillers financiers	24
Tableau N°04 : Questionnaire annuel sur la sécurité au travail.....	25
Tableau N°05 : Guide d'entretien sur les causes du turnover <i>Commerciaux en poste</i>	26
Tableau N°06 : Guide d'entretien sur les causes du turnover <i>Commerciaux qui ont démissionné</i>	27
Tableau N°07 : Typologie du Likert's Organizational Prole (1967 ; 1974).....	31
Tableau N°08 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell	56
Tableau N°09 : Quatre types de situations de travail	66

Liste des tableaux relatifs à la partie pratique

Tableau N°1 : La répartition de l'échantillon selon le genre	95
Tableau N°2 : Répartition de l'échantillon selon l'âge	95
Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale	96
Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	96
Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	96
Tableau N°6 : la répartition de l'échantillon étudié selon l'espace de travail en temps normal (hors crise sanitaire).	97
Tableau N°7 : Mode de travail.	98
Tableau N°8 : L'équité en matière de charge de travail.....	98
Tableau N°9 : L'égalité professionnelle.....	99
Tableau N°10 : Relations avec les collègues et supérieurs hiérarchiques.....	99

Tableau N°11 : La communication entre les collaborateurs.....	100
Tableau N°12 : L'impact du manque de communication et de coopération.....	100
Tableau N°13 : Point de vue sur la carrière.....	101
Tableau N°14 : Les difficultés dans la gestion de carrière.....	102
Tableau N°15 : Les propositions évoquées pour une bonne gestion de carrière.....	102
Tableau N°16 : L'impact du manque de communication et de coopération sur le volet psychologique.....	103
Tableau N°17 : L'impact du manque de prise en compte de votre avis.....	103
Tableau N°18 : Acteur de prise de décision.....	104
Tableau N°19 : L'importance des formations.....	104
Tableau N°20 : L'importance du matériel mis à la disposition.....	105
Tableau N°21 : Conciliation vie professionnelle / vie privée.....	105
Tableau N°22 : Équilibre.....	106
Tableau N°23 : Degré d'importance accordé au bien-être des employés.....	106
Tableau N°24 : La productivité des salariés.....	107
Tableau N°25 : Éléments matériels et bien-être au travail.....	107
Tableau N°26 : L'hygiène au sein de l'entreprise.....	108
Tableau N°27 : Moyens mis en place.....	109
Tableau N°28 : Le bien-être au travail.....	109
Tableau N°29 : Activités collectives.....	110
Tableau N°30 : Connaissance des risques.....	110
Tableau N°31 : Accidents de travail.....	111
Tableau N°32 : Victime d'un accident de travail ou de maladie professionnelle.....	111
Tableau N°33 : Suivi médical.....	112
Tableau N°34 : La santé et la sécurité.....	112

Table des matières

Remerciements

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale1

Chapitre I : Cadre conceptuel de l'audit social

Section 1 : Généralités sur l'audit social4

1.1. Evolution de l'audit social dans l'histoire4

1.2. Définitions6

1.3. Les enjeux et domaines de l'audit social8

1.3.1 Les enjeux de l'audit social8

1.3.2 Les domaines RH à auditer10

Section 2 : Les missions d'audit social12

2.1. L'audit de conformité12

2.2. L'audit d'efficacité et d'efficience.....12

2.3. L'audit stratégique13

Section 3 : La méthodologie de l'audit social13

3.1. La spécificité méthodologique de l'audit social13

3.2. Processus de l'audit social14

3.2.1 Cadre de la mission14

3.2.2 L'enquête préliminaire15

3.2.3 La préparation du programme de travail détaillé15

3.2.4 La réalisation des travaux15

3.2.5 Rédaction du rapport17

Section 4 : Les outils de l'audit social19

4.1. Les outils de collecte les données RH20

4.2. Les outils d'analyse de l'information sociale21

4.3. Les différents outils de l'audit social22

4.3.1. Le questionnaire d'enquête22

4.3.2. Les entretiens25

4.3.3. Le Bilan social27

4.4. L'audit social et les questionnaires bien-être social28

Table des matières

4.4.1. Mesures du climat social	28
4.4.2. Principaux questionnaires utilisés dans l'évaluation du climat organisationnel	29
Conclusion du chapitre	38

Chapitre II : Le bien-être au travail

Section 1 : Le concept de « bien-être au travail » : de sa clarification à sa prise en compte	39
1.1. Différence entre « bien-être » et « bien-être au travail »	39
1.2. Le bien-être au travail, une notion émergente	42
1.3. Les facteurs déterminants de sa promotion	44
1.4. Le bien-être comme objectif stratégique	46
1.4.1. D'une obligation légale à une volonté partagée : le passage progressif du correctif au préventif	47
1.4.2. Une mobilisation grandissante de la part des organisations dans la transition de la prévention des risques à la promotion du bien-être	47
1.4.3. Intégrer la santé comme un objectif : de la promotion à l'ancrage stratégique	48
1.5. Le travail comme ressource	49
1.6. L'humain à l'interface de l'organisation et de la performance	50
1.6.1. Enjeu d'engagement	50
1.6.2. Enjeu d'équilibre et d'épanouissement	51
1.7. Le concept de la performance	52
1.7.1. Quelle performance ?	53
Section 2 : La Souffrance au travail	59
2.1. La souffrance dans la prise de conscience du bonheur	59
2.2. L'évolution de la notion de souffrance au travail	60
2.3. La stratégie de recherche du bien-être au travail	61
2.4. Résilience organisationnelle	62
2.4.1 Événement déclencheur ou accélérateur	63
2.4.2 Responsabilités qui incombent à l'entreprise	64
2.4.3 Principe de l'entreprise résiliente : la valeur de l'erreur	65
Section 3 : Les mesures : stress, bien-être et performance individuelle	65
3.1. Les modèle de mesure du stress	66
3.1.1. Le modèle « demande-autonomie » de Karasek	67
3.1.2. Le modèle du déséquilibre « efforts-récompenses » de Siegrist	68
3.2. La mesure du bien-être au travail	69

Table des matières

3.3. La mesure de la performance individuelle	71
3.4. Les réserves sur la validité des mesure	71
Section 4 : Les leviers du bien-être et de la performance	72
4.1. Au niveau organisationnel	72
4.2. Au niveau de la politique RH	76
4.2.1. Le respect au travail	76
4.2.2. La reconnaissance au travail	77
4.2.3. La conciliation vie professionnelle et vie personnelle	79
4.2.4. Promouvoir la santé des collaborateurs	79
4.2.5. La Gestion Personnalisée des Ressources Humaines	80
4.2.6. La justice organisationnelle	81
4.3. Au niveau des relations humaines	82
Conclusion	83
Chapitre III : L’audit social au sein de la SAA	
Introduction	84
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil	84
1.1 Historique de la société SAA	84
1.2 Activités de la SAA	85
1.3 Organisation de la Société Nationale d’Assurance (SAA)	86
1.3.1 Le Siège (La Direction Centrale)	86
1.3.2 La Direction Générale Technique	86
1.3.3 Direction Générale Administrative	88
1.3.4 Les Directions Régionales	90
1.3.5 Les Agences	91
1.4 L’audit interne au sein de la SA.....	91
1.4.1 Présentation de l’audit interne au sein de la SAA.....	91
1.4.2 Missions et attributions de la Direction de l’Audit Interne.....	92
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	94
2.1. La démarche adoptée	94
2.2. Présentation de l’échantillon de l’enquête.....	95
2.3. Analyse et interprétation des résultats de questionnaire.....	97
2.4. Synthèse des résultats obtenus et suggestions	113
Section 3 : Déroulement de la mission d’audit de bien-être	114
3.1. La feuille de route	114

Table des matières

3.2. Le rapport d'audit	117
Conclusion générale	127
Bibliographie	129
Annexes.....	131
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Table des matières	