

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR
(UCAD)



Faculté des lettres et Sciences Humaines
DEPARTEMENT DE SOCIOLOGIE

MEMOIRE DE MAITRISE

SUJET

**L'IMPACT PSYCHOSOCIOLOGIQUE DES
CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL SUR
LA MOTIVATION DES SALARIES EN
ENTREPRISE : LE CAS DE COLGATE
PALMOLIVE SENEGAL – N.S.O.A**



Réalisé et présenté par :

ALIOU DIOUF

Sous la Direction de Monsieur :

Moustapha TAMBA

Maître Assistant

ANNEE ACADEMIQUE 2003-2004

RESUME DU MEMOIRE

La décennie 70 – 80 a été marquée en Afrique et plus particulièrement au Sénégal par une crise économique de grande envergure engendrée, entre autres, par la détérioration des termes de l'échange, l'endettement etc. Sous ce rapport, l'Etat- Providence qui était une notion importante dans le système politico-économique des Etats africains et du Sénégal faisait de ces Etats africains les principaux fournisseurs à l'égard de leurs populations. Ces Etats qui monopolisaient l'ensemble des secteurs de l'économie en vue de pourvoir aux populations tout ce dont elles avaient besoin se sont retrouvées très endettés du fait d'une administration non performante. C'est dans ce contexte qu'au Sénégal un nouveau plan de redressement économique et financier est inauguré au début des années 80. En ce sens en collaboration avec les institutions financières internationales, notre pays avait élaboré de nouvelles politiques d'ajustement structurel qui stipulaient des mesures relatives à la réduction du train de vie de l'Etat. Ces programmes d'ajustement structurel sous-tendus par la nouvelle politique industrielle ont favorisé la libéralisation et la privatisation de l'économie nationale. Ces dernières visaient à sortir le pays de la crise dans laquelle il baignait par une productivité et une compétitivité de ses produits. Pourtant, toutes ces visions macro-économiques ont failli car elles ont fait fi de la dimension humaine et sociale par un déficit de prise en considération des ressources humaines. Car des travaux (« les expériences » de Mayo et les « besoins » de Maslow) ont révélé que la motivation du travailleur est plus assujettie aux considérations psychoaffectives manifestées à son égard. C'est dans ce sens que nous nous sommes lancés la découverte d'un système managérial moderne arrimé aux paramètres humains et psychosociaux au niveau de Colgate Palmolive Sénégal-NSOA, à l'aune de la motivation des salariés sous l'angle de leurs conditions de travail.

REMERCIEMENTS

Le philosophe grec antique, Platon (427 – 348 avant J.C) déclara que : « *La société est née lorsque chacun de nous manque d'une foule de choses* ».

Donc la conception et la réalisation de ce mémoire ne sauraient s'accomplir et se réaliser sans la contribution, de près ou de loin, de certaines personnes aimables, sympathiques qui n'ont pas lésiné sur leurs moyens matériels, intellectuels, humains... à nous venir en aide en mettant la main à la patte.

C'est ainsi que nous confondons dans nos remerciements l'ensemble du corps professoral du département de sociologie de l'Université de Dakar, notamment :

- Mr Boubacar Ly, alias Pa Ly pour sa disponibilité, son ouverture d'esprit, sa grande envergure pédagogique...

Nous ne nous régalerons jamais assez de suivre vos enseignements, vos conseils, bref de vous écouter et vous entendre. Puisse le bon Dieu vous garde à jamais avec nous et que vous vous portiez comme un charme.

- Mr Moustapha TAMBA, chef du département de sociologie et directeur de nos travaux. Pour toute l'assistance et la rigueur scientifique dont vous avez fait montre à notre égard, nous vous devons une fière chandelle.
- Mr Mohamadou Moustapha Dièye, dont les enseignements en Sociologie de l'Organisation du travail et en psychosociologie de l'entreprise nous ont inspiré, passionné et boosté notre enthousiasme à la recherche. Cher professeur soyez en remercié.
- Mr Malick Ndiaye, Mr Dia, Mme Ndione dont les cours nous ont apporté beaucoup. Nous avons beaucoup appris avec eux en matière de théories organisationnelles. Trouvez, ici, messieurs et madame l'expression de notre profonde gratitude.

Par ailleurs, notre gratitude et notre reconnaissance vont droit à l'endroit de tout le personnel du département des ressources humaines du Colgate Palmolive Sénégal, plus précisément :

- Mr Abdou Diagne Samb, directeur des Ressources humaines de C.P.S. Lequel a autorisé notre statut de stagiaire dans la boîte pour une durée de deux mois. Mr Samb, je vous sais gré.
- Mr Mamour Ndiaye agent administratif (mention spéciale), durant mes deux mois de stage, vous m'avez encadré sans faille, avec enthousiasme et plaisir en facilitant mes

contacts nonobstant votre travail débordant. Je n'ai pas de mots adéquats pour exprimer ma gratitude envers vous, tellement qu'elle est indicible.

- Mr Seydina Oumar Sarr, pour votre réceptivité, votre modestie et votre ouverture.
- Mme Fama Ciss Fall, assistance de direction, votre serviabilité, votre gentillesse, votre accessibilité m'ont beaucoup ému
- Ndèye Marie Karama, assistante sociale, pour qui j'ai beaucoup de respect du fait de son intellectualisme, de son engagement et de son ouverture d'esprit. Mme vous avez été d'un accès facile pour nous.
- Mr Boubacar Ndiaye, par l'entremise de qui on est entré en possession de certains éléments relatifs au bilan social de l'entreprise.
- Mlle Katy Sow, Chef du personnel, j'ai beaucoup apprécié votre obsession pour un travail collégial, mais surtout votre hantise à développer des relations professionnelles et affectifs dans l'entreprise. Nous pouvons vous garantir, ici, que le développement de l'entreprise moderne est à ce prix.
- Mrs Ibrahima Ndiaye et Aziz de la vente

Nos remerciements sont destinés aussi à tous les autres travailleurs de Colgate qui nous ont donné un coup de main ou un coup de pouce, directement comme indirectement.

A tous les anonymes qui ont accepté de répondre à nos questions. Pour ceux qui nous ont éconduit et on refusé de répondre, nous vous disons, quand même merci. Nous respectons votre liberté et votre décision tout en étant médusé de votre attitude incompréhensible et incompréhensive.

DEDICACES

Gloire à Allah, l'omnipotent, qui nous a procuré une bonne santé physique, mentale et intellectuelle qui a fait qu'on est, enfin, arrivé au terme de cette étape décisive et déterminante à notre cursus universitaire.

Je dédie ce modeste travail, d'abord, à mes parents biologiques (mon père et ma mère) qui ont eu l'intelligence de me faire faire l'école pour que je puisse appréhender la nature et l'évolution de certains phénomènes du monde et de la vie. Je ne le regrette pas, néanmoins je m'en félicite.

Ensuite, dédicace aussi à tous mes frères et sœurs, cousins et cousines, oncles et tantes qui ont eu à me soutenir mentalement, moralement, matériellement et financièrement durant toute la trajectoire de mon cursus scolaire.

Enfin, je dédicace mes travaux à tous mes chers(es) amis(es), copains (es), compagnons et camarades de promotion avec qui je ne cessais de débattre et de chambrer dans les amphis, dans les couloirs dans les chambres etc . Autant ces débats étaient fructueux du point de vue scientifique, autant ils nous ont permis d'accepter nos différences respectives et d'optimiser nos convergences en vue d'un esprit grégaire convivial, fraternel et amical.

Entre autres de ces innombrables relations, on peut citer dans le désordre : Djibril Macky Dramé, Penda Diop Dramé, Serigne Hamat Thiam, Adama Mbaye, Abdoulaye Ndione, Abou Sène, Djiby Seydi, Salif Kane, Victor Diatta, Firmin Diémé, Yaya, Oumar Wade, Oumar Diallo, Alioune B. Niang, Jean, Karim Niang, Lamine Guèye, Mamadou Badiane, Saly Faye, Salimata Kadam, Sadio Bâ, Fatima Sy, Maimouna Bâ, Mâre Diouf ,Amadou Mbaye Diouf, Seyni, Dick, Talla, Babs, Malick, Anna Ndiaye, Lissa Sadio, Adji Seynabou Ndao, Serigne Moussa Diop.... Je vous aime tous pour tout ce que nous avons eu à faire ensemble et à se dire, l'assistance et les encouragements mutuels dans tous les domaines. L'amour et l'amitié sont les sentiments les plus nobles que Dieu a imprimé dans le cœur des humains. Soyons unis et fidèles pour toujours, pour le meilleur et pour le pire.

SOMMAIRE

PAGES

INTRODUCTION :.....10

Première Partie : CADRE GENERAL D'ANALYSE ET METHODOLOGIQUE

Chapitre I : Cadre Analytique.....14

Chapitre II : Cadre Conceptuel et théorique.....24

Chapitre III : Approche méthodologique.....43

Deuxième Partie : CADRE GEO-SPATIAL ET INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Chapitre IV : Aperçu sur le SENEGAL.....50

Chapitre V : Historique et présentation de l'entreprise.....53

Chapitre VI : organisation Structurale de l'entreprise.....57

Troisième Partie : PRESENTATION, INTERPRETATION ET ANALYSE DES DONNES

Chapitre VII : Identification des acteurs.....68

Chapitre VIII : Les conditions sociales de travail.....78

Chapitre IX : Les conditions d'existence des travailleurs.....88

Chapitre X : La motivation des salariés.....98

Chapitre XI : L'analyse des démissions.....100

CONCLUSION.....103

TABLE DES TABLEAUX

- Tableau 1.....	45
- Tableau 2.....	68
- Tableau 3.....	68
- Tableau 4.....	70
- Tableau 5.....	71
- Tableau 6.....	72
- Tableau 7.....	74
- Tableau 8.....	76
- Tableau 9.....	77
- Tableau 10.....	78
- Tableau 11.....	79
- Tableau 12.....	81
- Tableau 13.....	82
- Tableau 14.....	85
- Tableau 15.....	86.
- Tableau 16.....	88
- Tableau 17.....	89
- Tableau 18.....	90
- Tableau 19.....	92
- Tableau 20.....	94
- Tableau 21.....	95
- Tableau 22.....	97
- Tableau 23.....	98
- Tableau 24.....	101
- Tableau 25.....	102

TABLE DES SCHEMAS

PAGES

- Schéma 1 :.....	40
- Schéma 2 :.....	60
- Schéma 3 :.....	64
- Schéma 4 :.....	91
- Schéma 5.....	10

GLOSSAIRE DES SIGLES ET ACRONYMES :

- CPS / N.S.O.A : Colgate Palmolive Sénégal / Nouvelles Savonneries Ouest Africaines
- C.P : Colgate Palmolive
- C.S.P: Catégories socioprofessionnelles
- S.O.A : Savonnerie de l'Ouest Africain
- O. E : Ouvriers / employés
- A.M : Agent de maîtrise
- P.A.S : Politiques ou programmes d'ajustement structurel
- P.P.T.E : Pays pauvres très endettés
- G 8 : Groupe des 8 pays les plus industrialisés au monde
- O.I.T : Organisation Internationale du Travail
- S.O.N.E.PI : Société Nationale de Promotion Industrielle
- D.R.H : Direction et ou département des ressources humaines
- D.G :Direction générales
- D.P.M : Département de la Production et de la maintenance
- M.G.S : Manufacturing Général Supervision
- SOAP : C'est l'unité de savonnerie
- SDO : C 'est l'unité poudre
- C.D.C : C'est l'unité dentifrice
- E.R : Echantillon représentatif
- P.R : Population de référence
- T.S : Taux de sondage
- T : Taille de l'échantillon
- Eff. : Effectif

« Longtemps, la matière économique de l'entreprise (...) et le fait que l'échange est au centre de son économie ont seuls retenu l'attention et ont empêché de lui reconnaître le caractère de groupe social autonome. »

J. LOBSTEIN

Donc :

« Les hommes ne doivent pas seulement se contenter de produire, ils doivent aussi penser au bon fonctionnement de leur société. »

ROBERT FOSSAERT

A horizontal scroll graphic with a grey border and rounded corners. The scroll is unrolled in the center, showing the word "INTRODUCTION" in a large, bold, sans-serif font. The text has a vertical gradient, transitioning from blue at the top to red at the bottom. The scroll has small circular details at the top and bottom edges, suggesting it is a rolled-up document.

INTRODUCTION

L'intégrisme et le fondamentalisme de marché traduisant le caractère purement matérialiste et financier des élaborations économiques ont, depuis la bourgeoisie, polarisé sur eux l'ensemble des activités du système productif. Cette idéologie économiste ou cet économisme mercantiliste réduit à être mû et obsédé uniquement par des valeurs empiriques du capitalisme libéral faisait que l'analyse économique classique ainsi que les modes gestionnaires classiques de l'entreprise limitaient leurs regards sur le quantitatif au mépris du qualitatif. Ils accordaient la prééminence aux stimulations économique-matérielles des travailleurs et orientaient leurs objectifs organisationnels vers une production macroéconomique à outrance.

En effet, cette conception économiste classique a occulté le fait que l'ergonomie, quoique ayant des objectifs de productivité admet dans le même temps que la politique sociale et le fonctionnement humain de l'entreprise constituent des éléments essentiels de sa politique stratégique. C'est ainsi qu'une réforme scientifique de l'appréhension ergonomique s'est opérée. C'est un management moderne sous-tendu par des déterminations psychosociologiques dans le monde du travail et de l'entreprise. Il aspire, sans méconnaître le caractère économiste de l'entreprise, à mettre un grand accent sur les fonctions sociales et sociologiques de l'entreprise. Il s'agit donc, pour nous, ici, de dresser, à notre manière, les caractéristiques d'une sociologie de l'entreprise axée sur la motivation. Il va falloir disséquer, pour y parvenir, les rapports sociaux de production c'est - à - dire les comportements, les attitudes, les motivations, les formes de rationalité de l'individu au travail. Mais aussi les comportements collectifs c'est- à - dire des systèmes de comportement ou d'interactions orientés en fonction d'influence, de circuits de communication, de règles de jeu... Une analyse approfondie des variables susceptibles d'intervenir pour différencier, stimuler ou inhiber les motivations individuelles et collectives est à élaborer. Toute cette analyse humaine sera corrélée à celle relative aux conditions d'existence vitales des salariés de Colgate Palmolive Sénégal / NSOA. Ce faisant, on aura cerné le fait psychosociologique de la vie de l'entreprise à l'aune de la motivation. C'est sous ce rapport que **Claude Tapia** a constaté que : « *Plus personne ne pense aujourd'hui qu'il est possible de les conditionner ou de les stimuler de quelque façon que ce soit (quantitativement ou qualitativement) sans qu'interviennent des élaborations psychologiques, individuelles ou collectives¹* »

Ainsi donc, le mode classique de gestion des entreprises s'avère ringard et anachronique au bénéfice d'un système moderne de gestion que d'aucuns appellent

¹ Claude Tapea, *management et Sciences humaines*, Paris, les éditions d'Organisation, 1991, 187 p.

management participatif prenant en compte les préférences, les désirs, les besoins, les responsabilités... de tous les acteurs (hiérarchies comme subalternes) du processus de travail. Dans le but de tester l'ensemble des idées sus-mentionnées nous nous sommes proposé le sujet suivant :

« L'impact psychosociologique des conditions de vie et de travail sur la motivation des salariés en entreprise. Le cas de Colgate Palmolive Sénégal – NSOA ».

Notre démarche d'analyse scientifique s'articulera autour de trois parties qui constitueront la physionomie du document.

- D'abord, dans la première partie il sera question de dégager le cadre d'analyse et méthodologique général ;
- Ensuite, la deuxième partie traitera du cadre géo-spatial et institutionnel de l'étude ;
- Enfin, la troisième partie aura trait à la présentation, interprétation et analyse des données.



PREMIERE PARTIE:

CADRE GENERAL D'ANALYSE ET METHODOLOGIE

CHAPITRE I :

CADRE ANALYTIQUE

I.1. Problématique et position du problème :

La révolution industrielle du XIX^e siècle sonna le glas du système féodal qui se caractérisait par une organisation sociale hiérarchique et inégalitaire. Elle était venue instaurer un nouveau système social dont le libéralisme est sa caractéristique centrale. C'est ainsi qu'un système de production capitaliste et libéral a vu le jour et a eu comme soubassement la liberté et l'égalité dans l'organisation socio-économique des pays occidentaux. Elle avait voulu inaugurer une nouvelle ère politico-économique par le moyen d'un système bourgeois tendant à révolutionner le mode de production pour un développement d'une véritable entreprise industrielle. Ainsi, donc, à la faveur d'une accumulation substantielle de capitaux, sous le magistère de la bourgeoisie mercantile, de considérables finances ont été injectées dans le domaine de la recherche scientifique.

Cette thésaurisation financière fut investie dans le domaine de la recherche et du développement scientifiques et techniques. A ce titre, la Révolution industrielle avait fini de pondre le développement dans tous les secteurs de l'économie des pays occidentaux, entre autres, industriel et agricole. Sous ce rapport, bourgeois et industriels inventèrent la notion d'« entreprise » et ont la mainmise sur l'économie. Dorénavant, ils ont voulu que le système productif moderne soit sous-tendu par le développement de l'entreprise.

En effet, la révolution industrielle a fait des centres urbains la seule ligne de mire des couches sociales rurales. De ce fait, les paysans ont essaimé vers les grandes villes pour assurer la main - d'œuvre dans la production industrielle. C'est ainsi que bourgeois et ouvriers se sont rencontrés sur le tas pour assurer le mode de production industrielle. C'est dans ce contexte que **K. MARX** (1818 – 1883) a élaboré ses thèses contenues dans son ouvrage intitulé *le capital*². Dans ce dernier, il dénonce le système capitaliste qui est mû uniquement par l'enrichissement des bourgeois et l'appauvrissement de plus en plus aigu des prolétaires et des masses populaires. Au demeurant ce système capitaliste qui a vu le jour au XIX^e siècle en occident, a trouvé en Afrique, au XX^e siècle un nouveau terrain de prédilection.

² In Bernard Chanvance, *Marx et le capitalisme, la dialectique d'un système*, Paris, Nathan, 1996, 191 p.

En effet, dans un contexte de colonialisme et d'impérialisme économique, les Etats africains avaient vu leur mode de production économique calqué sur celui de leurs métropoles respectifs. Lesquels métropoles régissant les systèmes politiques, socio-économiques des colonies ont imprimé l'histoire industrielle des Etats africains, plus particulièrement du Sénégal.

L'ossature du tissu industriel de notre pays date de l'époque coloniale. L'industrialisation du pays a démarré dans la période d'entre les deux guerres. Une industrie basée sur une économie de traite dominée par la culture de l'arachide. La plupart des usines de décorticage de l'arachide et des huileries ont vu le jour entre 1930 et 1938³ sous l'effet de la crise des années trente qui a engendré une flambée des prix du fret et une surproduction relative des arachides du Sénégal. L'industrie sénégalaise composée d'unités légères de transformation des ressources locales (décortiqueries, huileries, fabriques de chaussures, cimenterie, textile, phosphates, pêche, etc.) a été conçue selon la logique du colonisateur comme un maillon du dispositif de l'empire colonial, à partir du principe de l'investissement à moindre coût et du profit maximum dans un délai très court.

Par ailleurs, la décennie 60-70 coïncidant avec une période post-indépendance du Sénégal, est caractérisée par une bonne santé économique liée à un environnement international de croissance économique continue. Les contraintes liées à l'endettement étaient relativement faibles. « *Les emprunts en devises du Sénégal étaient libellés aux 3/4 en Francs : soit francs français (25%), soit francs CFA (50%)*⁴ ».

Ce favorable élan économique du Sénégal, au lendemain de son indépendance s'est estompé, in extremis, sous le coup d'un environnement international en mutation dû au choc pétrolier.

En effet, le 1^{er} choc pétrolier intervenu en 1973-1974 a fait qu'au sortir des années 70, le Sénégal est frappé dans son développement économique et social par une crise financière, productrice et sociale inouïe. C'est ainsi que la décennie 70-80 a été marquée en Afrique, et plus particulièrement au Sénégal, par une crise économique de grande envergure, engendrée, entre autres, par la détérioration des termes de l'échange, l'endettement etc. Sous ce rapport, l'Etat – Providence qui était une notion importante dans le système politico-économique des Etats africains et du Sénégal va être revu et corrigé. Cet Etat – Providence faisait des Etats

³ Amadou Talla Gueye, « Impact de la politique d'ajustement structural sur l'emploi dans le secteur industriel » in *Ajustement structural et emploi au Sénégal* sous la direction de Babacar Fali, Khartala, Paris, 1997, 247 p.

⁴ Ibid

Africains les principaux fournisseurs à l'égard de leurs populations. Ces Etats qui monopolisaient tous les secteurs de l'économie et qui se donnaient comme mission d'assurer aux populations tout ce dont elles avaient besoin, se sont trouvés très endettés du fait de la non performance d'une administration hypertrophiée et lourde. C'est dans ce contexte que le Sénégal, en collaboration avec les institutions financières internationales, à savoir la banque mondiale et le fond monétaire internationale, mais aussi le club de Paris, a mis en place un nouveau plan de redressement économique et financier (P.R.E.F.) au début des années 80 ; donc de nouvelles politiques d'ajustement structurel.

Ces programmes d'ajustement structurel stipulaient des mesures rigoureuses et drastiques, entre autres, la réduction du train de vie de l'Etat, par la diminution du nombre de fonctionnaires et la compression de la main - d'œuvre, le relèvement des prix, l'alourdissement des impôts, la baisse des revenus agricoles, la réduction des dépenses de fonctionnement et d'équipement de l'Etat, la dévaluation monétaire... Une fois ces programmes d'ajustement structurel mis en œuvre, le gouvernement du Sénégal a élaboré et figolé une nouvelle politique industrielle (N.P.I) en 1986 en vue de donner une vision politique conséquente et clairvoyante à ces ajustements. Cette nouvelle politique industrielle visait une régulation conjoncturelle et une réforme structurelle de l'économie notamment par le biais d'un recours accru au système de marché.

La N.P.I se présentait comme une tentative de réorganisation générale de l'appareil de production industrielle dans le but de le rendre plus performant. Les réformes structurelles et les mesures d'accompagnement préconisées dans ce cadre visaient à accroître la compétitivité de l'industrie sénégalaise de plus en plus soumise aux lois de la concurrence internationale.

Au demeurant, la N.P.I. a servi de tremplin à l'Etat qui, plus tard, homologua et promulgua la loi n°87-23 du 18 Août 1987⁵, favorable à la libéralisation et à la privatisation de l'économie nationale. Désormais, le libéralisme est apparu pour supplanter la toute puissance de l'Etat. Il se caractérise par la libéralisation des échanges, la liberté du marché, la libre entreprise, une très forte concurrence, une compétitivité internationale... Il se veut une nouvelle politique de développement économique visant à sortir le pays de la crise dans laquelle il baignait mais aussi de son économie exsangue, par une productivité accrue et une compétitivité de ses produits. Pour ce faire, il fallait opter pour la formule : « *moins d'Etat mieux d'Etat.* »

⁵ Ismaïla Goudiaby, *la motivation des travaux, facteur d'un meilleur productivité de l'entreprise*, Mémoire de fin de formation ENTS

En outre, il faut dire que la privatisation, comme toute innovation, a bouleversé fortement les économies des pays africains et du Sénégal car il fallait restructurer nécessairement l'intervention de l'Etat. Et l'on parle de politique de désengagement progressif de l'Etat qui est un processus qui vise à lancer l'activité productive en donnant une plus grande place à l'initiative privée. Dans cette perspective, la privatisation de beaucoup d'entreprises, jadis publiques, et la libéralisation de plusieurs secteurs de l'économie sont entamées. Il faut noter que ces stratégies ont simultanément entraîné un pullulement d'entreprises privées au niveau du pays. L'objectif général de la politique de privatisation, il faut le signaler, était de relancer l'économie du Sénégal surtout dans le domaine industriel par le truchement de la N.P.I dont les caractéristiques sont élucidées plus haut. En effet, subséquemment à la libéralisation et à la privatisation de l'économie nationale, de grands trusts internationaux ont investi le marché local.

C'est ainsi qu'en 1994, les Nouvelles Savonneries de l'Ouest Africain (N.S.O.A) sont vendues à la multinationale Colgate Palmolive Company qui se trouve à New York, aux Etats Unis d'Amérique (voir infra, historique, p...)

De surcroît, la privatisation allant de pair avec la libre concurrence, la lutte pour le maximum de profits possibles s'avère ouverte. Celle-ci a installé une situation où les chefs d'entreprise se focalisent plus sur les résultats et l'efficacité de l'entreprise et du fondamentalisme du marché que sur le personnel négligeant ainsi les travailleurs qui sont les maîtres de la production et les principaux pourvoyeurs de profits. Pour parler autrement, l'on remarque que, de toutes les stratégies mises en œuvre par les programmes d'ajustement structurel, de même que celles de leurs corollaires de privatisation et de libéralisation, l'attention est portée plus sur le volet économique que sur le volet social. Ce qui fait que les chefs d'entreprise sont uniquement mus par l'appât effréné de gains consécutifs à l'efficacité de la productivité et à la rationalité mercantiliste. Pourtant, toutes ces visions macro-économiques de l'entreprise sont aux antipodes d'une politique sociale adéquate, appropriée et motivante car elles ont eu au cours des dernières années des répercussions négatives profondes sur l'emploi. Ce qui se traduit par une compression draconienne et arbitraire de la main - d'œuvre, un sous-emploi criard, un chômage préoccupant, une régression précipitée de la masse salariale et une détérioration aiguë des conditions de travail. Les intérêts du personnel se noient donc dans ceux de l'employeur. Lequel est obnubilé par la promotion de la multiplication des unités industrielles, mais aussi la performance de celles-ci. Tout ceci a débouché sur de nombreuses pertes d'emplois consécutives à la fermeture d'entreprises, à la

réduction du personnel pour une cause économique ou de réorganisation. Pour preuve, « *les effectifs permanents du secteur moderne sont passés de 62 812 en 1985 à 54 419 en 1988, soit une réduction des emplois de 8393 correspondant à une baisse en valeur relative de 13%.. Dans la même période, la masse salariale annuelle des employés / ouvriers qui constituent 70% des effectifs permanents du secteur moderne, a régressé de 40,459 millions de FCFA en 1985 à 34,648 en 1988 soit une chute de 14% »⁶.*

Mais l'ajustement par la main-d'œuvre et le salariat permet-il d'assurer la relance effective de l'entreprise ? Cette relance n'est-elle pas davantage tributaire de l'efficacité des choix politiques stratégiques et de l'efficience des mesures d'accompagnement mises en œuvre par l'Etat ? En d'autres termes, la promotion de l'entreprise n'impose-t-elle pas des efforts cohérents et conséquents (en matière de politique sociale, d'organisation du processus de travail) de tous les intervenants de la vie économique nationale à savoir patronnât, partenaires sociaux et Etat ?

Ainsi donc, l'on a constaté que sur le plan social et humain, les programmes de stabilisation de la politique libéraliste ont failli dans la mesure où la formulation de politiques en termes macro-économiques et la réduction de la demande globale ont renvoyé à l'arrière-plan la dimension sociale de l'ajustement.

En effet, si l'on se rend compte, aujourd'hui, que l'homme est au début et à la fin de toute action de développement, sa prise en compte effective demeure un préalable pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Aujourd'hui, comme on le sait la mission essentielle de l'entreprise se résumant à la création de richesses et à la distribution de celles-ci, il ne s'agit donc plus de se focaliser sur l'économique à la défaveur du social, du capital humain. Pour ce faire, l'entreprise doit initier des stratégies et des politiques de motivation pour galvaniser son personnel. Car les travailleurs, dans leur ensemble, constituent les éléments les plus sensibles de toutes les composantes de l'entreprise. Et leur dysfonctionnement entraînerait des conséquences beaucoup plus néfastes que ne le ferait celui des machines. C'est pourquoi une prise en compte des aspirations des travailleurs est un très grand avantage pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cette effective prise en considération du facteur humain dans la vie de l'entreprise constitue une source de motivation. C'est dans cette perspective que notre étude tend à jauger la motivation des salariés de C.P. (qui est une succursale privée américaine implantée au Sénégal) à l'aune de la prise en compte de leurs besoins psychosociaux au sein du processus de travail.

⁶ Ibid

En effet, l'on a constaté qu'une nouvelle forme d'organisation du travail est en train d'éclipser les formes classiques de gestion de la vie de l'entreprise axées sur l'uniformisation des systèmes économiques assujettis uniquement à l'efficacité et à la productivité. Ce management moderne que le néo-libéralisme actuel a innové ambitionne d'investir la dimension psychosociologique de la vie de l'entreprise. Ainsi donc, cette réforme managériale appréciant favorablement le capital humain dans le processus de production, résulte des travaux et enquêtes de sciences humaines et/ou sociales. Ces travaux (Cf. Maslow et Mayo, infra p..) ayant un relent psychosocial considérable, in globo, que la motivation des agents à l'exécution de leurs tâches est assujettie à l'assouvissement de leurs besoins psychoaffectifs, au-delà des besoins organiques et matériels.

En effet, l'être humain qu'est le travailleur est un être social appartenant à une collectivité, un groupe auquel il souscrit à des valeurs, des représentations qui façonnent sa socialisation.

De ce fait, il est exposé à des besoins, des désirs des sensations, des aspirations etc. qu'il juge nécessaire de satisfaire pour se galvaniser, s'efforcer, se motiver au travail et assurer son équilibre. Ces besoins créent des tensions chez l'individu ; tensions qui ne retombent que si les besoins sont satisfaits. S'ils ne sont pas satisfaits, le processus de fonctionnement normal de l'individu reste bloqué et constitue un obstacle à la bonne marche de l'entreprise. Donc, les chefs d'entreprise se trouvent dans l'obligation d'accorder une attention particulière à la ressource humaine s'ils aspirent à la croissance économique de leur entreprise. Car, l'homme reste incontestablement, l'élément central du processus de production et est présent à tous les niveaux de l'entreprise. C'est pourquoi l'attention particulière qu'il mérite doit se matérialiser inéluctablement par une motivation effective axée sur la satisfaction de ses besoins. Cette motivation doit être sous-tendue, en outre, par une amélioration graduelle des conditions de vie et de travail des salariés. Car, des études ont prouvé qu'il existe une étroite relation entre les problèmes des travailleurs et leur rendement dans l'entreprise d'une part, mais encore une pareille corrélation existe entre l'environnement externe et le rendement individuel de chaque employé. C'est en ce sens que nous focaliserons nos travaux sur cette interrogation centrale. La motivation des salariés de C.P serait-elle tributaire de la satisfaction de leurs besoins liés aux conditions d'existence socioéconomiques ou serait-elle dépendante d'une bonne organisation du processus de travail ? Pour poser la question autrement, qu'en est-il des répercussions psychosociologiques des conditions de vie,

de la hiérarchisation et de l'accomplissement des tâches des salariés par rapport à leur motivation ?

De cette interrogation centrale viennent s'adjoindre d'autres questionnements : Quelle est la nature de la politique sociale de C.P. ? Quelles stratégies de motivation la direction de C.P a-t-elle mises en œuvre pour stimuler son personnel ? Existe-t-il une communication professionnelle fructueuse entre le personnel administratif d'une part, et de l'autre part, entre celui-ci et les ouvriers / employés ? Par extension, un dialogue social opérationnel entre la direction et les travailleurs destiné à appréhender l'ensemble des préoccupations des travailleurs, mais encore à y apporter des éléments de réponses positives, existe-t-il dans la boîte ?

Toutes ces interrogations trouveront des éléments de réponse dans les différentes parties, mais aussi divers chapitres et sections développés dans le corps du document.

I.2. Justification du choix du sujet :

Pendant près d'une décennie (1924-1932) des recherches expérimentales en sciences sociales et/ou humaines, sous la conduite **d'Elton Mayo** (1880-1949), ont abouti à la découverte du facteur humain dans la vie de l'entreprise. En effet, « *l'effet HAWTHORNE* » issu des conclusions des travaux de l'équipe de Mayo suppose que la productivité de l'entreprise est moins tributaire des conditions physiques et matérielles des travailleurs qu'aux considérations psycho affectives que la direction manifeste à leur endroit.

Cette appréhension de MAYO du processus de production dans l'entreprise nous a beaucoup impressionné et influencé et, par conséquent a été décisive dans le choix de notre objet d'étude. En effet, dans le contexte actuel de libéralisation et de la mondialisation des processus économiques caractérisé, entre autres, par la délocalisation ou la transplantation des unités industrielles des pays développés, dans ceux du 1/3 monde en général, et spécifiquement au Sénégal, nous sommes tenté de rechercher et de trouver le principal système managérial adopté par les opérateurs privés internationaux. En d'autres termes, calquant notre vision sur celle de MAYO, nous ambitionnons de savoir si les entrepreneurs privés mettent davantage l'accent sur la prise en compte des besoins matériels et économiques de leurs agents, pour les stimuler, à la défaveur de leur responsabilisation, de leur implication et de leur dynamique de groupe au cours du travail. Ou bien s'ils accordent le primat aux dernières au grand dam des premiers. Ou bien encore s'ils préfèrent allier, simultanément, les

deux. Pour y parvenir, nous procéderons à une étude de cas particulier portant sur Colgate Palmolive Sénégal NSOA, quoique les tendances motivationnelles varient d'une entreprise à l'autre.

I.3. Pertinence du sujet :

En ce début du troisième millénaire, le constat fait état d'un développement scientifique et technologique porté au pinacle. Pour preuve, l'invention de la robotique, du numérique, de l'informatique, des « *autoroutes de l'information et de la communication* » etc. et leur adaptation dans le système productif industriel s'avèrent illustratives. De ce fait, l'économie mondiale, pilotée par des grandes puissances industrielles, en l'occurrence le G8, et des multinationales privées à l'intérieur de celles-ci, est plus confrontée à un problème humain et social qu'à un problème purement économique. Car la révolution technologique et informatique a rationalisé les processus économiques et porté l'économie mondiale à son piédestal, même s'il y a une injuste répartition des biens et des services produits (car selon les statistiques du P.N.U.D, 80% des riches du monde sont monopolisées par 20% de la population mondiale). Paradoxalement, dans les pays à économies de bouts de chandelles ou, pour employer l'expression consacrée, les pays pauvres très endettés (P.P.T.E), l'on se rend compte que la crise économique et les changements structurels qui ne cessent d'intervenir ont relégué à la seconde zone la compréhension humaine de l'entreprise et du système productif. Ce qui exhorte les opérateurs, les investisseurs et leurs ouailles à privilégier les données économiques oubliant que l'entreprise est, en même temps, une structure sociale. Compte tenu de tous ces facteurs, la préoccupation majeure de l'organisation internationale du travail (O.I.T), à travers des forums, des foras, des symposiums, des séminaires..., se focalise sur la problématique de l'épanouissement humain et social. C'est en ce sens que la thématique de « *Politique sociale* » avec ses ramifications tels que : dialogue social, protection et sécurité sociales, gestion du personnel et des ressources humaines, management, leadership, motivation... sont d'une actualité brûlante.

Ainsi donc, la pertinence et l'utilité de notre sujet résident dans le fait qu'il a trait à l'élaboration actuelle d'un système managérial moderne arrimé aux paramètres humains et psychosociaux de l'entreprise, en réaction contre les modalités gestionnaires classiques obnubilées uniquement par les tendances de productivité, d'efficacité et de rationalité économique de l'entreprise.

I.4. Objectifs de l'étude :

A l'instar de toute recherche scientifique, et recherche tout court, nos travaux aspirent à mettre à nu, de la façon la plus objective possible, certains phénomènes de société. En ce sens, nos visées, à l'égard de notre champ d'investigation qu'est C.P.S sont destinées à cerner, dans un premier temps, la politique de motivation de l'entreprise. Ensuite nous nous enquêrerons des conditions de vie des travailleurs, pour savoir si leurs préoccupations sociales sont bien prises en compte par l'entreprise. Ou bien, si les bons résultats de l'entreprise ou l'importance de leurs rendements influent toujours sur leur niveau de vie. Au bout du compte, une grande partie de nos travaux sera axée sur les relations de travail. Autrement dit, nous chercherons à disséquer la dynamique de groupe, les relations interpersonnelles et groupales des salariés, leur mécanisme revendicatif, leur organisation syndicale etc. Mais nous ne passerons pas sous silence les rapports verticaux de travail entre les hiérarchies et les subalternes.

Ainsi donc, l'ensemble de ces desseins nous exhortent à orienter nos objectifs de recherche vers les points focaux suivants :

- Identifier le système de motivation mis en place et ses limites au niveau de C.P.S ;
- identifier les différents problèmes de motivation auxquels sont confrontés les salariés et leurs attentes ;
- identifier la nature de communication interne horizontale et verticale, montante et descendante ;
- sensibiliser les employeurs, encadreurs et hiérarchies sur les besoins non satisfaits des agents.

En somme, notre mobile est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés, via, par-delà les considérations matériello-économiques, l'effectivité d'un environnement humain, psychosocial, social et sociable conviviale dans la vie de l'entreprise et du processus de production de C.P.S, en vertu des dispositions de la discipline de la psychosociologie du travail dans l'entreprise. Ce qui permettrait à tous les salariés de participer et de s'approprier l'entreprise.

I.5 Hypothèses de recherches :

Nous élaborons, ici, des postulats de base en guise d'hypothèses de travail pour tenter d'apporter des éléments de réponses provisoires aux différents questionnements soulevés dans la problématique.

I.5.1. Hypothèse principale :

La tendance à assouvir les préoccupations socioéconomiques des salariés de C.P.S et à satisfaire leurs besoins psychosociologico-affectifs au cours du processus de production, constitue leur principale source de motivation.

I.5.2 Hypothèses secondaires :

- L'absence ou le déficit d'une politique sociale conséquente et efficiente démotive des travailleurs.
- L'absence ou l'insuffisance de communication interne dans tous les sens (horizontal, vertical, latéral, montant, descendant...) entraîne des rétentions d'information, donc inexistance d'interconnexion fonctionnelle. Ce qui constitue, ipso facto, une source de développement de « *zones d'incertitude* ».
- L'absence ou le manque d'autonomie, d'égards, de considération, de reconnaissance, d'estime... des hiérarchies à l'endroit des employés / ouvriers en amont, et de l'administration directionnelle à l'encontre des différentes hiérarchies qui lui sont inférieures, en aval, mettent en déliquescence l'environnement humain, social et psychoaffectif de l'entreprise.

CHAPITRE II :

CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

Dans ce chapitre, il sera question, dans un premier temps, de procéder à une approche notionnelle devant nous permettre de faire un usage pratique et opérationnel mais aussi adapté des termes et expressions clefs inhérents à notre sujet et objet d'étude.

Dans un second temps, ce chapitre va nous servir de cadre d'analyse moyennant un certain nombre de théories et de théorisations pour orienter l'objet d'étude. En effet, ces modèles théoriques (nous y reviendrons plus bas) à élucider sont cumulatifs et complémentaires et non antithétiques, contradictoires et antagoniques. Enfin, dans un troisième temps, ce chapitre nous servira de prétexte pour faire l'exposé des savoirs livresques et d'écrits documentaires divers concoctés en vue d'un débat pluriel d'appréciation et d'appréhension d'auteurs lié à nos différentes thématiques.

II.1. Elucidation et opérationnalité conceptuelles :

Il s'agit, ici, d'une sorte de clarification conceptuelle permettant de nous édifier et d'édifier nos interlocuteurs sur le lexique et la signification des vocables usités dans le libellé du sujet. C'est en ce sens que l'éminent sociologue français **E. DURKHEIM** (1858 – 1917), recommanda ceci : « *La première démarche du sociologue doit donc être de définir les choses dont il traite afin que l'on sache et qu'il sache bien de quoi il est question*⁷ ».

Pour ce faire, nous apportons des éléments de définition aux termes suivants : Entreprise, psychosociologie, conditions de travail, condition de vie, motivation.

- Entreprise :

Du fait de la récente apparition de ce vocable dans le champ sociologique, on ne le trouve pas dans des dictionnaires classiques de sociologie (par exemple **Boudou** et **Bourricoud** l'ont occulté dans *Dictionnaire critique de Sociologie*). Cependant, avec l'évolution et l'élargissement progressif de la sphère sociologique qui a investi l'entreprise sous l'appellation de la « *sociologie de l'organisation* » ou la « *sociologie des entreprises* » pour parler comme **Philippe Bernoux**, des écrits très récents ont adopté la notion d'entreprise et l'ont explicitée.

⁷ E. DURKHEIM, *les règles de la méthode sociologique*, 10^{ème} édition, quadrige, Paris, 1999, p.34

Pour **Pierre ANSART** et **André AKOUN**, l'entreprise est une « *entité ou organisation autonome de production de biens ou de services à finalité marchande* »⁸. Toujours dans ce même sillage, **Jean Michel Morin** considère que l'entreprise est comme « *un réseau ou des entrepreneurs proposent des produits à des clients, en réalisant cette offre par recours à des travailleurs, en mettant en oeuvre des moyens financiers, d'abord par des propriétaires, ceci dans des conditions où chacun tire avantage des efforts qu'il consent.* »⁹. On déduit de ces deux acceptions qu'elles sont restreintes du fait qu'elles ne voient dans l'entreprise qu'un agent de production économique et financier, en un mot, une finalité d'efficacité et de rationalité économiques, s'apparentant à *l'homo oeconomicus*, au mépris des fonctions humaines et sociales de l'entreprises ; laquelle est aussi « *un laboratoire social* », avec des processus sociaux internes s'apparentant à *l'homosocietatis* c'est – à – dire l'évolution de la personne humaine dans une société, dans une organisation avec ses sensations, ses émotions, ses désirs, ses préoccupations..., en un mot sa personnalité spécifique. C'est en ce sens que P. Bernoux affirme : « *L'entreprise n'est pas seulement un lieu où ses membres doivent coordonner leurs actions, mais un lieu où se crée un lien social particulier, où existent des identités, des accords, un bien commun. L'entreprise peut donc être traitée comme un sujet sociologique, capable d'autonomie et créatrice de social : au sens fort du terme, ce qui lie les individus et fait une société. (...) ce qui est créé est cependant bien au-delà des moyens et des instruments : l'entreprise n'existe pas sans reconnaissance mutuelle, sans affectio-societatis, comme disent les juristes, sans une certaine communauté, sans relations privilégiées entre ses membres, même si elles peuvent être conflictuelles (...). Ainsi définie, l'entreprise peut devenir un lieu d'apprentissage de la coopération, tout en restant conflictuelle (...). L'entreprise est à la fois une organisation formelle, une culture, un ensemble d'acteurs, un système de liens sociaux, un lieu d'apprentissage de la coopération...* »¹⁰. Ainsi donc Bernoux a prolongé la réflexion sur l'entreprise en insistant plus sur ses fonctions sociales, sans méconnaître son aspect économique.

Nous nous soucrivons à l'approche de Bernoux car nous étudions l'entreprise non pas sous son angle purement économique et productif, mais sous l'angle de ses caractéristiques sociales, humaines, psychosociologiques.

⁸ André Akoun, Pierre Ansart (sous la direction de), Dictionnaire de soc. Paris, suite, 1999, p.188.

⁹ Ibid.

¹⁰ Philippe Berrnoux, la sociologie des entreprises, Paris, seuil, p.132.

- Psychosociologie :

Elle est la forme composée de psychologie sociale et est définie par le **Petit Larousse** comme une « *étude psychologique des faits sociaux* ». Mais cette définition est très banale et simpliste. Ce qui nécessite une approche scientifique de la notion. Et **Jean Maisonneuve** de préciser que la psychosociologie est une science, un ensemble de connaissances dont l'émergence et le développement relèvent de la complexité d'une zone interférentielle dans les conduites humaines concrètes que ni la seule psychologie ni la seule sociologie ne parviennent à éclairer convenablement. En ce sens, l'on peut dire donc que la notion est une conjonction de deux démembrements des sciences sociales à savoir la psychologie et la sociologie.

Lesquelles doivent aller de pair, coexister simultanément dans l'étude des conduites sociales concrètes. Maisonneuve poursuit : « *les relations entre les hommes sont partiellement conditionnées par des structures écologiques et sociales indépendantes de leur personnalité, ou encore par des coutumes ou divers modèles de leur personnalité, ou encore par des coutumes ou divers modèles collectifs* »¹¹. Ce qui signifie que la psychosociologie suppose des processus interactionnels qui sont irréductibles à une seule analyse des structures institutionnelles et des régulations collectives ou à une seule analyse du psychisme humain. Dans ce sillage, **Claude Levi-Strauss** indique qu'il y a une complémentarité dynamique du psychique et du social : « *nous ne pouvons jamais être sûrs d'avoir atteint le sens et la fonction d'une institution si nous ne sommes pas en mesure de revivre son incidence sur une conscience individuelle.* »¹²

En somme, la psychosociologie est admise comme une science des interactions individuelles et collectives. Elle est définie, en outre, comme étant la science qui étudie toute les médiations interindividuelles, collectives et groupales qui influencent la perception, la pensée, le raisonnement ou la conduite des hommes. Autrement dit, elle nous montre en quoi et comment l'individu est influencé dans ses perceptions et dans ses comportements par les autres individus et groupes d'individus qui l'environnent. Ces processus interindividuels sont observés aussi bien dans la vie sociale banale que dans la vie ergonomique. Le sens de la psychosociologie lié à l'entreprise suppose l'intégration des individus et des groupes, l'établissement et le maintien d'une coriace dynamique groupale cohésive en vue de bonnes relations de travail. De ce point de vue, **Enriquez** souligne : « *comme tout groupe humain*

¹¹ Jean Maisonneuve, *Psychologie sociale*, Paris Que sais-je ?

¹² Claude Levis-Strauss in *Psychogie sociale*, Jean Maisonneuve.

l'entreprise est un lieu de l'articulation de l'individuel et du social. Hors de cette articulation, il n'y a pas de connaissance de l'entreprise. »¹³. En ce sens on peut dire que l'entreprise incarne une vie groupale dans laquelle l'individu n'agit jamais seul, mais interagit avec le groupe global mais aussi simultanément avec ses membres pris individuellement.

En somme, la psychosociologie du travail tend à connaître les profils psychologiques dans un contexte des rapports sociaux de l'entreprise pour de meilleures conditions de travail.

- **Conditions de travail :**

Nous ne saurions donner un contenu à cette expression sans définir au préalable le concept générique de travail.

Entre autres des définitions attribuées par le Petit Larousse, à la notion de travail, nous retenons celle-ci : « *activité de transformation de la nature, propre aux hommes, qui les met en relation et qui est productrice de valeur* ». Ce qui fait que le travail est une activité qui s'effectue et s'exécute dans un cadre social. Dans la continuité du Petit Larousse, **Claude Louche** le définit comme « *une activité consistant à mobiliser de l'énergie pour produire un bien ou délivrer des services et qui est contrainte par un cadre sociale et technique*¹⁴ ». Cette définition du travail nous semble pertinent et adaptée d'autant qu'elle prend en compte les modalités socio-techniques du travail. Dans cette perspective, la notion de travail ne peut être bien comprise sans mesures d'accompagnement c'est-à-dire une élaboration et un respect des conditions de travail.

Pour octroyer un contenu définitionnel aux conditions de travail dans l'entreprise, nous nous focalisons sur la triade de Claude Louche à savoir : la relation homme (ou le collectif) et la tâche, la relation entre l'homme et l'organisation, les relations interpersonnelles en relation avec les tâches et les structures¹⁵

- **La relation homme (ou le collectif) et la tâche** : les éléments suivants sont considérés : la nature de la tâche, les conditions matériels diverses, les horaires, la performance, les charges physique et mentale, la fatigue, l'organisation du travail, l'adaptation de la machine à l'homme...
- **La relation entre l'homme et l'organisation** : il s'agit de l'établissement de la relation entre l'individu et l'organisation (recrutement, socialisation organisationnelle), de son

¹³ Enriquez, *in sociologie des entreprises*, Philippe Bernoux, Paris, Seuil 1985 400p.

¹⁴ Claude Louche, *Psychologie sociale des organisations*, Paris, Armand Colin, 2003, p.7

¹⁵ Ibid

développement (formation, motivation, implication, développement de carrière...) ainsi que de sa fin (départ à la retraite).

- Les relations interpersonnelles en relation avec les tâches et les structures : (relations hiérarchiques, dynamique de groupe, prise de décision, structures, coopération et conflit...)

Ainsi donc, ce triptyque d'appréhension des conditions de travail de Louche requiert notre adhésion et nous permettra de jauger les conditions de travail des agents de Colgate Palmolive Sénégal. Car il contient presque tous les aspects liés aux conditions de travail dans une entreprise : de la hiérarchisation à la communication, en passant par les conditions matérielles, la formation, l'implication, les carrières, la motivation entre autres. Ces conditions de travail influent sur les conditions de vie des agents.

- Conditions de vie :

Elles renvoient à l'état, à la situation d'existence des acteurs que leur fonction leur confère. Elles font allusion à la satisfaction des besoins matériels et économiques, biologiques et physiologiques des travailleurs dans l'exercice de leur métier et l'accomplissement de leur rôle et fonction dans l'entreprise. D'autant plus qu'il est indubitable et indéniable que la finalité cardinale de toute entreprise est la production et l'accroissement de performances économiques. Ces rendements économiques sont la résultante de besogne abattue et d'efforts physique et mental consentis par l'ensemble des travailleurs. Ce qui entraîne une création de richesses, donc de chiffres d'affaires ; et en contrepartie les travailleurs reçoivent les fruits de leurs efforts matérialisés par une rémunération appelée salaire.

Ainsi donc, la nature des conditions de vie et d'existence des travailleurs est liée au ratio contribution / rétribution si l'on sait que l'ouvrier ou le travailleur monnaie sa force de travail ou ses idées à l'entreprise. Donc son salaire et autres avantages sociaux (primes, gratifications, récompenses, indemnités, allocations...) mis en place par l'entreprise pour le motiver permettent aux travailleurs de vivre en assouvissant leurs besoins vitaux et satisfaisant leurs préoccupations existentielles.

Ainsi donc, tout ce qui précède constitue des éléments vitaux directement liés à la fonction du travailleur. Et une tendance de l'entreprise à satisfaire les conditions de vie de ses acteurs sociaux, via une politique sociale avantageuse serait une véritable source de motivation.

- **Motivation :**

La notion de motivation est au cœur de nos recherches et constitue un des concepts clefs de notre intitulé. De ce fait, il importe qu'on lui accorde des acceptions spécifiques par rapport à nos préoccupations et objectifs.

Le Petit Larousse définit la motivation comme l'ensemble des motifs qui expliquent un acte, un facteur conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle façon. Ce sens attribué au vocable est très générique, et nous appelons à son renforcement pour l'adapter au système organisationnel et à l'entreprise.

Dans un ouvrage commun, **Hellriegel, Stoncoun, Woodman** considèrent qu'elle « sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle même pour le pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif »¹⁶. Ce qui suppose que les objectifs de production d'une entreprise ne peuvent être atteints que s'il existe une force, une action stimulatrice envers les agents. Dans cette foulée, P. Bernoux, après avoir taxé la motivation de « *concept chewing-gum* » du fait que son sens est vague, donne sa conception : « *La motivation est un phénomène individuel (...). La motivation est un concept d'origine psychosociologique. En première approximation, on peut dire qu'elle désigne à la fois les raisons que les individus se donnent pour agir et la mobilisation de leur énergie individuelle pour atteindre ces buts. Tout individu qui agit est motivé, sauf dans le cas des actes machinaux non réfléchis. Il peut l'être plus au moins, et, dans la perspective de l'entreprise, la recherche de la motivation consciente des individus est associée à l'idée de mobilisation intense pour obtenir des comportements très actifs (...). Enfin l'individu se motive si sa situation sociale relative, son identité professionnelle, c'est - à - dire, la manière dont il se sent regardé par les autres, évolue dans un sens favorable à ses yeux, c'est - à - dire s'il se sent valorisé et reconnu dans sa fonction* »¹⁷. Cette approche de Bernoux a fait montre du caractère ambiguë et relatif du sens de la motivation car il l'assimile par rapport à des variations individuelles. Mais puisque les individus sont envahis par la société dans laquelle ils évoluent, leur motivation a un sens aussi psychosociologique. Ce qui exhorte **Roch Loick** à la concevoir comme un processus psychophysiologique responsable du déclenchement, de l'entretien, de la cessation d'une action, ainsi que la valeur appétitive ou aversive conférées aux éléments du milieu sur lequel s'exerce cette action.

¹⁶ Hellriegel, Stoncoun, Woodman, *Management des organisations*, Nouveaux horizons, traduit par Saporta.

¹⁷ Philippe Bernoux, *la sociologie des entreprises*, 2^{ème} édition, Paris, seuil, 1999, p.33

Ainsi donc les aperçus de Bernoux et de Loick du concept de motivation nous paraissent adaptés car ils renferment tous les deux des considérations psychosociologiques typiquement pratiques plaidant en faveur de la simultanéité et de l'équilibre des tendances sociologiques groupales et celles psychologiques individuelles.

A notre sens, nous les résumons ainsi ; la motivation est un besoin psychosociologico-affectif qui met en mouvement et fait agir des individus, des groupes en vue de la réalisation et de la concrétisation d'objectifs de production dans le cadre de l'entreprise.

II.2. Analyse théorique :

Ce cadre d'analyse contient des modèles théoriques qui s'assimilent à des instruments d'analyses théoriques destinés à appréhender l'objet d'étude. Ils doivent être pertinents et appropriés. C'est ce que **Ahmadou Lô Guèye**¹⁸ tente d'expliquer lorsqu'il écrit : « *Toute théorie scientifique, concerne au prime abord, un phénomène réel ou un problème réel. Une théorie est donc un schéma intellectuel conçu comme l'instrument de compréhension d'un phénomène ou de solution d'un problème. Elle puise ses certitudes dans un modèle, c'est – à - dire une représentation schématique simplifiée de la réalité. Elle doit préciser la correspondance entre les grandeurs du modèle et le monde réel auquel on entend l'appliquer* ». Dans ce sens, notre cadre théorique comporte les modèles suivants que nous adoptons à notre objet d'étude.

II.2.1. La théorie des relations humaines :

C'est une théorie explicative qui bouleversa l'analyse des organisations du fait de son caractère réfractaire contre les analyses classiques axées sur une finalité organisationnelle orientée uniquement vers des logiques de coût et d'efficacité. Plus précisément, la théorie des relations humaines issue des travaux expérimentaux de Mayo en réaction contre la rationalisation taylorienne (infra, revue de la littérature, p...) découvrit le facteur humain dans l'entreprise. Cette théorie, assujettie à une méthodologie psychosociologique, met l'accent surtout sur les considérations groupales et l'attention affective et reconnaissante à l'endroit des acteurs, à la défaveur des conditions physiques de travail et d'autres avantages. La

¹⁸ Ahmadou Lô Gueye est maître assistant associé, U.F.R. de sciences économiques et de gestion à l'université Gaston Berger de St Louis. Il a publié un article dans la *Revue sénégalaise de sociologie* intitulé : « L'économie est-elle redevable de sociologie » d'où est tirée notre citation.

déduction qui en est faite est que la production et la performance industrielles ne dépendent pas seulement des rationalités scientifiques et économistes comme l'a préconisé le management scientifique de Taylor. Par contraste, l'entreprise, selon la théorie des relations humaines est un système social dans lequel les relations internes et la vie de groupe ont une influence directe et importante sur la production de chacun de ses membres. Cette théorie voit en entreprise un système d'activités individuelles au sein de relations sociales privilégiées. Donc il faut tenir compte de ce système, connaître son fonctionnement pour mieux l'intégrer aux plans et aux prévisions de la direction. C'est dans ce sens que nous avons décidé d'adhérer à cette théorie pour pouvoir jauger son degré d'effectivité au niveau de CPS / NSOA qui est une filiale américaine et l'on sait que l'organisation à l'américaine repose sur un système ouvert.

Ce que l'on appréciera plus tard dans la troisième partie de notre texte qui traitera de l'exploitation, de l'analyse et de l'interprétation des données empiriques collectées sur le terrain.

II.2.2. La théorie structuro-fonctionnaliste :

Le structuro-fonctionnalisme ou le fonctionnalisme structuraliste est un paradigme qui a vu le jour dans les années 50-60 et dont les principaux précurseurs sont les sociologues américains, **Robert King Merton** (1910) et **Talcott Parson** (1902-1979).

Le premier, dans son ouvrage traduit de l'anglais, *Eléments de théorie et de méthode sociologiques* (1949) voit dans les comportements des acteurs la résultante des informations et des motivations induites par la structure sociale. Tandis que le second, dans *structure sociale et personnalité* (1964) a fondé une sociologie définie comme une science de l'action dans une organisation sociale.

Ainsi, ces deux chantres du fonctionnalisme structuraliste considèrent qu'il y a une corrélation et une interdépendance inextricables entre l'acteur et le système, l'individu et l'organisation.

En effet, les cadres organisationnels sont des systèmes sociaux tendant à la réalisation de certains buts. Pour y parvenir, l'organisation se structure via une division du travail et des tâches, une distribution des rôles et des fonctions, un système d'autorité, un système de communication et un système de contribution/rétribution. Ce caractère structurel de l'organisation n'est pas antinomique avec sa fonctionnalité du fait qu'autant une organisation est hiérarchique, autant elle constitue une unité fonctionnelle grâce à l'intégration de ses

différentes parties et à leurs ajustements mutuels. Ce qui fait qu'aucun élément ne peut se dissocier de l'ensemble. Sur ce, une organisation, d'après notre paradigme, ne saurait être comprise par une analyse de la somme de ses différentes parties prises individuellement, néanmoins elle se conçoit dans son tout, dans sa totalité, dans son entièreté et son intégration fonctionnelle.

L'ensemble de ces caractéristiques du structuro-fonctionnalisme que nous venons d'examiner sont en parfaite compatibilité et adaptabilité au système de fonctionnement de C.P.S. / N.S.O.A. D'autant plus que c'est une entreprise moderne formelle dotée d'un degré de formalisme et de formalisation élevé, mais aussi munie d'une véritable rigueur administrative. Tout cela est matérialisé par son organigramme général ainsi que par celui des ressources humaines dans lesquels on note le dispartching des tâches et leurs interrelations (voir infra, organigramme général et organigramme ressources humaines, p...)

Aussi le choix de ce modèle théorique d'analyse nous permettra, plus tard (dans la troisième partie), dans l'analyse de nos observations et enquêtes d'avoir des idées concrètes sur l'existence, l'absence ou l'insuffisance d'une totalité fonctionnelle des structures de C.P.S./N.S.O.A, par-delà les organigrammes schématiques.

II.2.3. La théorie interactionniste :

C'est un modèle d'analyse qui s'oriente vers l'appréhension du comportement des acteurs au sein du système organisationnel.

Dans cette perspective, Jean Maisonneuve donne une définition de l'interaction : « Une interaction a lieu lorsqu'une unité d'action produite par un sujet A agit comme stimulus d'une unité – réponse chez un autre sujet B et vice versa »¹⁹. Ce qui fait que l'organisation en tant que système social regroupe des acteurs et des membres dont les actions s'interfèrent et s'influencent réciproquement. Autrement dit, dans le cadre organisationnel le comportement de chacun est pris dans un jeu complexe d'implications mutuelles, d'actions et de rétroactions ; d'où les notions de « système d'actions » et de « causalité circulaire ». C'est dire qu'un acte social est effectué par un individu en fonction de la situation totale dans laquelle il s'inscrit, c'est – à - dire en fonction des influences reçues des conduites des autres et de ce qu'il pense provoquer chez les autres. En somme, l'interactionnisme renvoie à un jeu communicationnel et relationnel dans les structures sociales, donc dans l'entreprise. Sous ce

¹⁹ J. Maisonneuve, Psychologie social, Paris, Que sais-je ?

rapport, il constitue, pour nous, un outil d'analyse pour disséquer la communication interne de l'administration de C.P.S/N.S.O.A, mais aussi soupeser le degré d'interdépendance et de corrélation de ses différentes structures ; ce qui nous permet de saisir la politique stratégique des acteurs.

II.2.4 : L'analyse stratégique :

Cette théorie s'avère incontournable dans l'analyse des systèmes organisationnels et de l'entreprise. Lesquels constituent un espace social et même politique du fait des jeux et enjeux politiques entretenus par les acteurs qui y évoluent. Ces acteurs sont dotés de rationalité, même si elle est limitée, ils sont autonomes et, dans le même temps, sont en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux et enjeux. C'est dans cet ordre d'idées que **Crozier** et **Friedberg** proposent un triptyque d'analyse pour appréhender la stratégie des acteurs. Laquelle est la tendance offensive de l'acteur cherchant des opportunités pour améliorer sa situation, ou sa tendance défensive à maintenir sa marge de liberté et sa capacité à agir. Nous disions que Crozier et Friedberd ont présenté trois niveaux d'analyse et de compréhension de la stratégie des acteurs : le pouvoir, l'incertitude et le système d'action²⁰.

- **Le pouvoir** constitue un enjeu constant dans la vie quotidienne de toute organisation sociale. Il est selon Philippe Bernoux, « *la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupe* »²¹. En effet, le pouvoir renvoie aussi à la notion de ressource, de capacité, au sens de compétence. Il est donc un jeu relationnel mettant face à face des acteurs ayant des intérêts divergents liés à des ambitions personnelles. Le maintien, par chaque acteur de sa partiel de pouvoir, ou son élargissement débouche inéluctablement sur un conflit de pouvoir. Ce qui engendre, à son tour, des « *zones d'incertitudes* ».
- **L'incertitude** est un problème fondamental de la réalité organisationnelle. Toujours sous l'aspect d'interaction dans le cadre d'un jeu entre acteurs, l'incertitude est le jeu que chaque joueur utilise pour que les autres (partenaires et/ou adversaires) ne puissent deviner ni percer. L'accent est alors mis sur l'imprévisibilité que chacun laisse planer sur la manière dont il remplira son rôle, imprévisibilité qui a pour objectif d'élargir sa marge de liberté et d'arbitraire, tout en contrôlant celle de l'autre.

²⁰ Michel Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, seuil, 1917.

²¹ Philippe Bernoux, *La sociologie des organisation*, 5^{ème} édition, seuil, 1999, p.157

- **Le système d'action concret** désigne la manière dont les acteurs régulent leurs relations, les règles qu'ils se donnent (formellement ou non) pour faire fonctionner l'organisation, les alliances qu'ils nouent. Le système d'action renvoie donc à l'idée de stabilité des jeux, de coordination des actions et à l'équilibre entre le changement des structures et leur maintien.

Ainsi donc, l'analyse stratégique subdivisée en pouvoir, incertitude et système d'action constituent des outils permettant d'analyser le fonctionnement des organisations. Sur ce, nous l'avons adopté à notre objet pour pouvoir s'enquérir de l'état de fonctionnement ou de dysfonctionnement de l'administration de C.P.S par le moyen de diagnostic de la communication interne qui sera illustrée dans la troisième partie du document relative à l'exploitation et à l'analyse de nos données brutes.

II.3. Revue critique de la littérature :

La sociologie industrielle ou, par ailleurs, la sociologie du travail, si l'on omet les travaux de Marx et de ses acolytes, naquit véritablement au XX^e siècle en devenant un objet scientifique de recherche. En effet, à la suite des marxistes qui se focalisaient sur l'antagonisme des classes sociales, **Taylor** (1856-1915) avec l'organisation scientifique du travail inventa le management scientifique. Le scientisme de la fin du XIX^e siècle l'avait influencé et de ce fait, il avait fini par proposer une approche scientifique du processus de production. Il exposa ses thèses dans ses principaux ouvrages que sont : *Shop Management* (1903), *Principales of scientific Management* (1911). Ce management scientifique de Taylor repose sur trois principes de fonctionnement.

- **La séparation de la conception et de l'exécution dans le travail** : Tout travail intellectuel doit être enlevé ou retiré de l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation. Toute initiative du travailleur, tout ce qu'il faisait dans l'ancien régime doit être nécessairement fait par les membres de la direction en appliquant des lois scientifiques.
- **La dissociation du processus de travail de l'as de l'ouvrier** : le processus de travail doit être indépendant du métier, des connaissances de l'ouvrier. Désormais, il ne reposera plus sur le savoir-faire des ouvriers, mais uniquement sur les pratiques de l'organisation du travail. Taylor a prévu le développement, par la direction, d'une science de la production pour remplacer les méthodes empiriques des ouvriers.

- **L'utilisation du monopole du savoir pour contrôler chaque pas du processus de travail et de son mode d'exécution** : La direction se charge de prévoir, dans son entier, le travail de chaque ouvrier. Ces derniers reçoivent des instructions écrites, complètes qui leur indiquent les moyens qu'ils doivent employer pour exécuter le travail. Pour Taylor, à tout problème rencontré il n'existe qu'une et une seule solution. Il parle de « *one best way* ». Il considère que la solution est trouvée par une étude scientifique, étude qui permet d'ailleurs de définir une méthode optimale parmi toutes les méthodes possibles, un outil optimal parmi tous les outils de l'homme qu'il faut, l'homme apte.

Ainsi pour Taylor, le procédé scientifique, les études scientifiques correspondent à la meilleure façon, la meilleure manière de faire pour trouver une solution optimale à tous les problèmes au sein de l'entreprise.

En effet, ces modalités du Management scientifique de Taylor visaient un contrôle robuste et rigide des ouvriers par la direction. Lesquels ne sont cantonnés qu'à exécuter uniquement des tâches planifiées par la direction. Aucune fonction mentale de l'ouvrier n'est envisageable. Taylor disait aux ouvriers : « *vous n'êtes pas là pour penser, d'autres sont payés pour le faire* ». Ce qui enlève toute initiative, toute autonomie, toute participation de l'ouvrier à l'élaboration, à la planification des tâches. Afin de mieux gérer la production à partir d'une rationalité des tâches, le taylorisme inventa aussi une double division du travail à la fois horizontale (parcellisation des tâches) et verticale (séparation de la conception et de l'exécution). Ce qui permettrait aussi d'éradiquer la « *flânerie systématique* » qui constitue un stratagème des ouvriers pour ralentir la cadence du travail. Par ailleurs, en contrepartie de leur force de travail, les ouvriers recevaient une rémunération à la pièce. Car, pour la direction seules les considérations économiques et matérielles peuvent valoir. Pour elle, le seul motif stimulateur demeure un salaire conséquent.

Ainsi donc, cette conception de *l'homo oeconomicus*, par les défenseurs de la théorie classique des organisations, relativement au contexte socioculturel de l'époque fait de l'entreprise une organisation uniquement productive. Cette organisation scientifique du travail (O.S.T) est doublée d'une organisation administrative du travail (O.A.T). Laquelle représentée par les travaux de Fayol en France énonce les principes administratifs sur lesquels

doit reposer toute gestion efficace des organisations. Parmi les principes de **Fayol**²² on peut en retenir :

- **La division du travail** : Spécialisation des fonctions et décentralisation du pouvoir ;
- **Discipline** : respect de convention touchant l'obéissance, l'assiduité et le travail ;
- **Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général** : l'intérêt du travailleur passe après celui de l'organisation.
- **Rémunération** : les travailleurs sont rémunérés en fonction des services rendus etc.

Par ailleurs, Fayol a réussi à établir une distinction entre les opérations administratives et à être arrivé à isoler l'administration des autres fonctions. Ainsi, il réussit à décomposer cette activité administrative pour proposer cinq (5) principales fonctions à savoir :

1. **Prévoir** : c'est à dire anticiper sur l'avenir et structurer les plans d'action ;
2. **Organiser** : c'est concevoir l'organisation physique et sociale dans l'entreprise ;
3. **Commander** : c'est faire exécuter les ordres par les subalternes ;
4. **Coordonner** : c'est à dire harmoniser, unir et orienter tous les efforts vers le même but ; bref, établir des communications internes et humaines ;
5. **Contrôler** : c'est – à - dire vérifier à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

D'après cette théorie de Fayol, nous remarquons une distinction nette entre deux composantes de l'organisation : les dirigeants et les dirigés. Les premiers détiennent ce que Fayol appelle le droit divin. Car la position de dirigeant octroie à celui qui l'occupe dans une organisation, le droit d'exercer une autorité sur les subalternes. Quant aux seconds, ils ne sont chargés que de l'exécution des tâches.

Ce qu'il faut retenir de cette approche de l'école classique c'est qu'elle s'est focalisée largement sur les aspects organisationnel et administratif qui ont pour point de chute la meilleure production et le meilleur rendement. Or, ce que ces auteurs ont oublié c'est que le meilleur rendement ne peut s'obtenir qu'en accordant plus d'importance aux travailleurs, qui constituent les principaux pourvoyeurs de profit. D'où l'apparition de l'Ecole des relations humaines.

Cette école est née à l'issue de recherches expérimentales de 1924 à 1932 plus connues sous l'appellation de *l'effet Hawthorne*. En effet, un groupe d'ingénieurs chargés de la

²² Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dumod, 1916.

recherche avait comme objectif principal d'étudier les relations entre la qualité et la quantité d'éclairage et l'efficacité de l'industrie, en d'autres termes la productivité du travail c'est-à-dire les employeurs et les travailleurs. L'hypothèse de départ est la suivante : dans les secteurs de l'entreprise où l'éclairage est amélioré, la productivité du travailleur doit augmenter ; les premiers résultats sont surprenants. En effet, les chercheurs remarquent que lorsqu'on augmente l'éclairage dans les ateliers, la productivité augmente aussi bien dans ces ateliers que dans ceux où la luminosité n'a pas été modifiée. Mieux encore même lorsqu'on réduit la luminosité dans le groupe expérimental, la productivité continue d'augmenter. conclusion : à ce stade de la recherche, c'est que la productivité ne dépend pas donc seulement des conditions physiques du travail.

En outre, les ingénieurs ont procédé à une deuxième phase d'expérimentation par un nouveau test. Ils ont décidé de poursuivre la recherche en isolant un groupe de six (6) ouvrières dans un local et de faire varier différentes dimensions de leurs conditions de travail (modification d'environnement, pause de travail plus courte, absence de hiérarchie...). Le but de leur isolement leur a été précisé à savoir une étude scientifique de la productivité. Conclusion : Le rendement horaire des ouvrières augmente même pendant la période qui a vu la suppression de tous les privilèges. On en a déduit que l'hypothèse d'une liaison positive entre l'amélioration des conditions de travail et le rendement n'est pas confirmée. C'est en ce moment là que le groupe de Harvard sous l'égide de Mayo (1880-1949) s'est intervenu pour percer le mystère. Après plusieurs sous expériences, Mayo et son équipe vont arriver aux deux principaux résultats suivants :

- 1) L'intérêt de la direction pour le comportement des travailleurs est à l'origine des améliorations de leur productivité. C'est ce qu'on appelle le « *human engineering* ». Il s'agit de la principale explication de l'accroissement de la productivité.
- 2) Les travaux de Mayo et de son équipe ont démontré l'importance du social dans toute organisation. Ils ont permis de noter son caractère déterminant dans tout système de production, de l'organisation. Ils ont permis de noter son caractère déterminant dans tout système de production, de l'organisation de groupe de travail non pas tel que définit par la direction (aspect formel), mais plutôt tel que constitué par les travailleurs (aspect informel).

Ainsi, Mayo et son équipe soutiennent que le comportement des ouvriers ne peut être compris que si leurs sentiments, leurs normes de groupe et leurs relations interpersonnelles sont prises en considération.

Les expériences réalisées à l'usine de Hawthorne sont d'une importance capitale pour la sociologie du travail. Elles constituent une référence pour les tenants de la sociologie du travail et de l'entreprise. Sur le plan pratique de la gestion du personnel, ces expériences sont à l'origine du mouvement dit des relations humaines selon lequel on ne peut agir sur le comportement et la motivation des travailleurs sans prendre en compte et exploiter la dimension sociale des rapports noués entre les individus à l'occasion de l'activité productive. A ce titre, la dynamique de groupe prévaut, et le groupe ne répond pas mécaniquement à des changements extérieurs, mais en fonction de ses relations internes et celles-ci influent directement sur les comportements individuels. La vie de groupe a une influence directe et importante sur la production de chacun de ses membres.

La conclusion générale qu'on peut noter des expériences de **Mayo**²³ est qu'en montrant au travailleur qu'on lui accorde une certaine considération, on parvient à améliorer la qualité de son travail. Mayo d'ajouter que la motivation basée sur la rémunération des travailleurs à elle seule ne suffit pas pour accroître leur productivité. Il suggère l'instauration de relations étroites et chaleureuses favorisant les interactions positives tels la collaboration, la fréquentation, les jeux... entre les travailleurs. Selon lui la productivité d'une entreprise est fonction du comportement de ses membres.

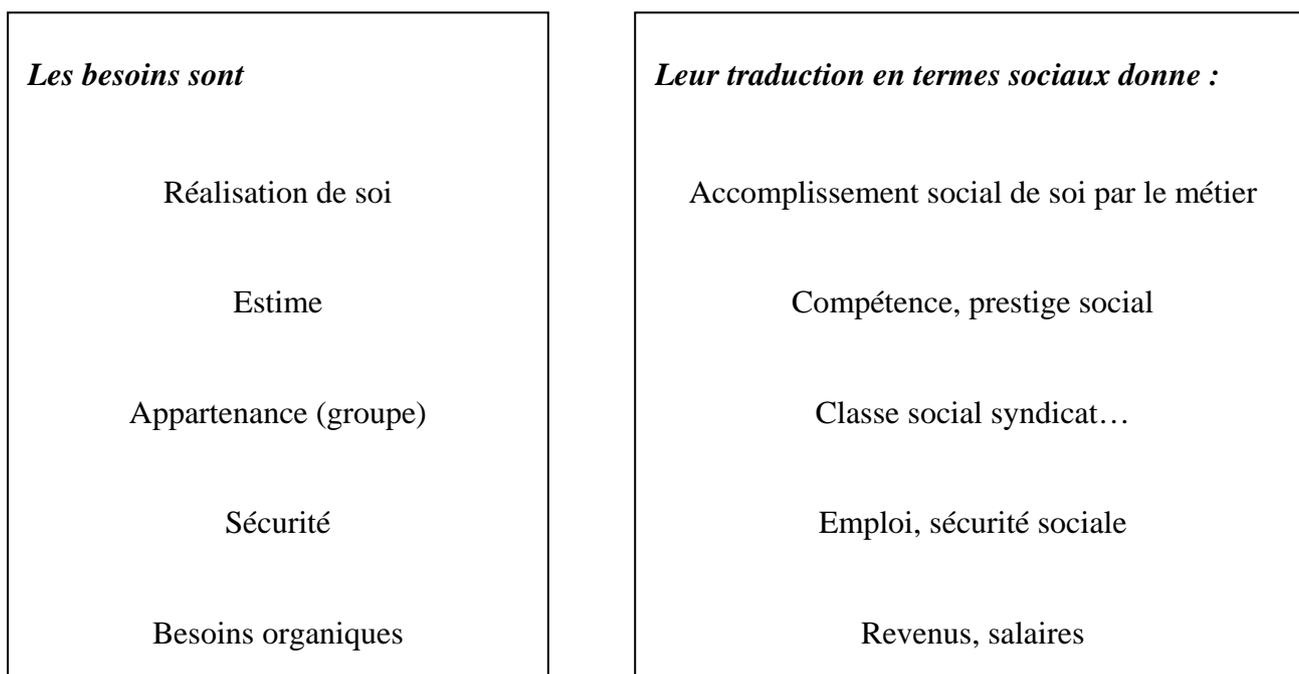
En effet, l'amélioration du système de rémunération à elle seule ne constitue pas un facteur de motivation. Il faut donc, en plus, d'une politique salariale mettre en place une politique de motivation. Et cette politique de motivation n'est possible que dans la mesure où l'on a l'emprise des comportements des salariés.

Par ailleurs, parler de motivation sans pour autant évoquer la notion de besoin revient à ne pas parler du fond du sujet. Car pour motiver l'individu, il faut étudier ses besoins qui lui sont inhérents. Ainsi, nous nous intéressons à la théorie psychologique des besoins que Abraham Maslow a identifiés depuis 1940 et classés en fonction de leur exigibilité. Ces besoins sont matérialisés à travers ce qu'il a appelé la hiérarchie des besoins²⁴

²³ Elton Mayo, *les problèmes sociaux d'une civilisation industrielle*, Londres, Rouhedge and kegan Paul 1949

²⁴ Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, New York, Herper and Row, 1954

Schéma 1 : Hiérarchie pyramidale des besoins de maslow



1. **Les besoins physiologiques ou besoins organiques** sont indispensables à l'homme : avoir des relations sexuelles, manger, boire, dormir, respirer, se reposer, se loger, se vêtir...
2. **Les besoins de sécurité** : se sentir raisonnablement à l'abri des menaces et des dangers présents et futurs, vivre sans peur dans un environnement protecteur, sûr, ordonné, structuré, stable, prévisible (et non pas menaçant, anarchique, insécure) ; avec une philosophie ou une religion qui permet de donner un sens aux choses et aux événements.
3. **Les besoins d'appartenance et d'amour** : Donner et recevoir de l'affection, de l'amitié, de l'amour, avoir des contacts intimes, des parents, des enfants, faire partie intégrante de groupes cohésifs et où on se sent accueilli à bras ouverts, un club, une équipe, des collègues de travail, un clan, une tribu, « un gang », ne pas être seul, rejeté, étranger, oublié.
4. **Les besoins d'estime qui se divise en deux blocs** :
 - *Estime de soi par soi* : le besoin de s'aimer soi-même, d'être fier de ce qu'on est et de ce qu'on fait, le besoin de se sentir fort, compétent, indépendant des autres, capable de faire face au monde et à la vie, capable de réussir ce qu'on entreprend.

- *Estime de soi par les autres* : le besoin d'être respecté et admiré par les autres ; le besoin d'avoir un certain prestige, une bonne réputation, un statut social élevé, le besoin d'être félicité, apprécié, reconnu..
- 5. **Les besoins d'actualisation** : utiliser et développer tout notre potentiel et tous nos talents ; devenir tout ce qu'on est capable de devenir, mettre à contribution tous les éléments de notre personnalité : intelligence, imagination, aptitudes et habiletés diverses, capacités physiques et autres ; croître, grandir, s'améliorer de toutes les façons possibles.

Ainsi donc, ce principe d'une hiérarchie des besoins est un élément essentiel de la théorie de la motivation de Maslow, laquelle comprend les propositions suivantes :

- L'être humain est « motivé » par le désir de satisfaire ses besoins : c'est ce que le pousse à agir.
- Un besoin satisfait ne constitue donc pas une source ou un facteur de motivation.
- Lorsqu'un besoin (surtout l'un des trois premiers) est gravement insatisfait, il prend toute la place et fait oublier tous les autres : l'homme qui crève de faim ne pense qu'à ça.
- L'individu dont tous les besoins seraient insatisfaits serait motivé d'abord (et uniquement) par les besoins inférieurs, selon l'ordre dans lequel ils apparaissent.
- Il faut qu'un besoin inférieur soit relativement satisfait avant que le besoin qui est au-dessus de lui dans la hiérarchie ne devienne une force prépondérante et motivante.
- La satisfaction d'un besoin inférieur enlève donc un élément moteur ou motivateur, mais elle ouvre la voie à un autre besoin qui prend (automatiquement quoique graduellement) sa place comme source de motivation.

Par ailleurs, toujours, dans l'identification des désirs et des besoins qui tendent à déterminer le comportement des acteurs pour les motiver, **Clay Alderfer**²⁵, emboîtant le pas à Maslow mais dans un style plus simple, a inventé la théorie S.R.P. (Subsistance, Relation, Progression). Il soutient que l'acteur ou le travailleur a trois séries de besoins de base à savoir :

- 1) **Les besoins de subsistance** satisfaits par la nourriture l'eau, l'air, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail ;

²⁵ Clay Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth* : human Needs in organizational settings, New York, Free Press, 1992

- 2) **Les besoins de relation** se rapportant au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des subordonnés, des amis et la famille ;
- 3) **Les besoins de progression** qui sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement à sa propre façon en apportant une contribution créative et productive à son travail.

Ainsi donc, la lecture principale qu'on peut tirer de cette abondante littérature sur la motivation au travail c'est que l'amélioration du système de rémunération garant d'un épanouissement économique et matériel ne constitue pas à elle seule un facteur de motivation. Il faut donc, en plus d'une politique salariale, adopter une politique de motivation versée dans des considérations psychoaffectives et sociables.

CHAPITRE III :

APPROCHE METHODOLOGIQUE

C'est un cadre qui comporte l'ensemble des opérations et des démarches méthodologiques et méthodiques qui ont concouru à collecter des données brutes et empiriques de terrain. Cette section est composée, entre autres, des méthodes d'observations qualitatives et quantitatives ainsi que de leurs techniques de recueil de données.

III.1. La recherche documentaire :

Pour le besoin d'un support documentaire et livresque dense et touffu, nous avons fait le parcours de certaines bibliothèques, centres de recherche, de documentation et d'archives. Ce qui nous a mené à la bibliothèque universitaire (B.U), à la bibliothèque du département de sociologie, au centre de recherche du Codesria, à la bibliothèque de l'Ecole nationale des travailleurs sociaux spécialisés (E.N.T.S.S), au centre de documentation de la direction de la prévision et de la statistique (D.P.S), aux archives de Colgate Palmolive Sénégal, au centre bibliothécaire de la chambre de commerce et d'industrie de Dakar, à celui du bureau international du travail (B.I.T), à la bibliothèque de la mairie de Dakar etc.

III.2. Le déroulement de l'enquête :

Afin de tâter le pouls du terrain et de procéder à des investigations empiriques, nous avons sollicité et obtenu un stage à Colgate Palmolive Sénégal du 1^{er} Septembre au 31 Octobre 2004, plus précisément au niveau des ressources humaines de l'entreprise. Une fois sur le terrain nous avons bénéficié d'un encadreur devant permettre notre intégration et notre adaptation, mais aussi de faciliter nos contacts avec des personnes ressources (enquêtés, questionnés, interviewés...). Avec notre encadreur on a fait la connaissance de tout le personnel des ressources humaines ; en plus on a fait le tour d'usine et des documents (revues, périodiques, journaux...) relatant l'historique et la vie de l'entreprise ont été mis à notre disposition. Après notre familiarisation avec certains membres du personnel mais surtout grâce à l'intervention de notre encadreur, on a fait la saisie, puis l'administration de notre questionnaire et de notre guide d'entretien destinés à des personnes ressources qui les ont acceptés. Avant chaque entretien on a jugé nécessaire de prendre langue avec l'interlocuteur

pour que, selon sa disponibilité, il puisse nous donner un rendez-vous et éventuellement nous recevoir.

Par le moyen d'un Dictaphone, nous avons pu interviewer, par l'entremise d'un guide d'entretien, des cadres administratifs de l'entreprise. leurs avis ont été enregistrés dans des cassettes pour en faire une exploitation et une analyse plus judicieuses et objectives.

III.3. Echantillonnage :

La technique d'échantillonnage que nous adoptons pour recueillir des informations brutes, par le truchement d'un cohérent dispatching de notre questionnaire s'avère le quota.

L'échantillonnage par quota consiste à choisir un échantillon quelconque représentatif de la population de référence. D'une façon plus détaillée, **Rodolphe Ghioglione et Benjamin Matalon** le conçoivent ainsi : « *dans son principe, la méthode par quota consiste à obtenir une représentativité suffisante en cherchant à reproduire, dans l'échantillon, les distributions de certaines variables importantes, telles que ces distributions existent dans la population à étudier. Par exemple si celle-ci comporte autant d'hommes que de femmes, on fera en sorte qu'il en soit de même dans l'échantillon, si la population en question comporte 40% d'ouvriers, on s'efforcera d'avoir 40% d'ouvriers dans l'échantillon interrogé... (...) la méthode par quota présente l'avantage d'être toujours applicable, quelle que soit la population étudiée, et que l'échantillon qu'on vise soit simplement représentatif, stratifié ou conçu selon un plan expérimental plus ou moins complexe.* »²⁶.

Ainsi donc, faisant nôtre cette conception, notre échantillon est réparti aux différentes catégories socioprofessionnelles de Colgate Palmolive selon le modèle du quota. Autrement dit, à chaque catégorie on octroie un taux de sondage dans l'échantillon, proportionnel à celui qu'il a dans la population de référence. C'est ainsi qu'on a procédé par le mécanisme ci-après :

²⁶ Rodolphe Ghioglione, Benjamin Matalon, *les enquêtes sociologiques*, théorie et pratiques, Paris, Armand Colin, 1978, pp.39-40

Tableau 1 : Répartition globale de la population de C.P.S

C.S.P	EFF	Taux
Ouvriers/employés	124	46%
Maîtrises	101	38%
Cadres	45	16%
Total	270	100%

Pour une population de référence, $N = 270$, nous avons opté pour un échantillon représentatif, $E.R = 50$ (choisi arbitrairement).

Conformément au taux de sondage (T.S) dans la population de référence (P.R), on a attribué pour : O/E = 46% de l'échantillon représentatif, soit un effectif de 23, maîtrise = 38% de l'échantillon représentatif, soit un effectif de 19 ; cadre 16% de l'échantillon représentatif soit un effectif de 8.

La démarche arithmétique qui a abouti aux résultats ci-dessus est la suivante :

$$E = \frac{n \times t}{N} \quad E = \text{Effectif}, n = \text{effectif partiel}, N = \text{population}$$

T = Taille de l'échantillon représentatif

$$\text{- Ouvriers / employés} \quad \frac{124 \times 50}{270} = 23$$

$$\text{- Maîtrises} \quad \frac{101 \times 50}{270} = 19$$

$$\text{- Cadres} \quad \frac{45 \times 50}{270} = 8$$

$$\text{Vérification :} \quad 23 + 19 + 8 = 50$$

Nota bene : Notre méthode par quota est associée à une technique du sondage aléatoire qui nous a permis de procéder à un véritable tirage au sort des individus de l'échantillon. Ce qui fait que l'on a accordé à chacune des unités de la population une chance d'appartenir à l'échantillon. Par conséquent, nos questionnaires et nos entretiens, plutôt, nos interlocuteurs sont choisis hasardeusement.

III.4. Techniques de recueil des données :

Dans le but d'analyser en profondeur notre objet et d'interpréter objectivement nos données empiriques, nous sommes tenté d'utiliser d'outils d'analyse convenables, adéquats et adaptés. A ce titre, notre démarche méthodologique est basée sur l'observation qualitative avec sa technique d'entretien libre, l'observation quantitative avec sa technique du questionnaire et enfin l'observation participative.

III.4.1. L'entretien libre :

D'une façon générale, l'entretien est une technique d'étude, d'observation du comportement en vue de la solution de problèmes relevant des sciences sociales. Il est une situation de conversation où les buts et les moyens sont différents : question d'opinions, de faits, d'attitudes...

L'entretien libre est aussi appelé entretien non directif. C'est un type d'entretien au cours duquel l'enquêté est invité de répondre de façon exhaustive dans ses propres termes et avec son propre cadre de référence à une question générale. L'enquêteur intervient aussi peu que possible.

Concrètement, nous avons élaboré un guide d'entretien comprenant des thèmes et sous thèmes auxquels nos enquêtés, qui se trouvent être des cadres administratifs, ont apporté des éléments de réponse. Nous avons opté, en effet, pour l'entretien libre car il permet plus d'objectivité et a éclairé notre lanterne sur la motivation des uns et des autres. Il nous a permis, de plus, d'approfondir et d'explorer scientifiquement notre objet.

L'entretien libre nous a donc été un grand apport puisqu'il nous a permis d'avoir un aperçu sur un certain nombre d'aspects liés à l'organisation du travail.

III.4.2. Le questionnaire :

C'est une technique de quantification et de dénombrement de variables en sciences sociales et humaines. C'est un document regroupant un certain nombre de questions que nous avons jugées nécessaire de poser pour atteindre un objectif scientifique (Cf infra, annexe). Après avoir identifié les acteurs, les questions sont relatives aux thèmes et sous-thèmes soulevés par notre objet. Les questions sont de forme sémi-fermée / semi – ouverte de type « oui/non », « si oui, pourquoi et comment ? » ou « si non, pourquoi ».

L'objet des questions c'est de nous permettre d'approcher concrètement, sur la base des données chiffrées et nombrées, des variables pour éventuellement établir des corrélations entre elles.

Notre questionnaire est administré aux C.S.P de C.P.S pour leur permettre de s'exprimer sur la vie de leur entreprise. Le questionnaire comporte des variables suivantes : âge, sexe, situation matrimoniale, catégorie – socioprofessionnelle... Les données chiffrées issues du questionnaire sont contenues dans des tableaux de tris à plat et de tris croisés.

III.4.3. L'observation participative :

Elle traduit l'insertion du chercheur et son immixtion dans son champ d'investigation. Elle implique aussi la participation du savant aux activités et actions du milieu et suppose dans le même temps une collaboration chaleureuse du chercheur et des acteurs sociaux. En effet, pour ce qui nous concerne, il est à souligner que tout le long de notre stage à C.P.S, nous étions impliqué et avons participé à certaines manifestations. Par exemple, la boîte avait organisé une semaine de sécurité du 04 au 08 Août 2004 avec des activités diverses pour examiner et trouver des solutions aux problèmes sécuritaires. Et nous étions convié à participer à des causeries liées aux accidents de travail.

Par ailleurs, nous étions invité à prendre part à une réunion du département des ressources humaines, convoquée par le chef du personnel de Colgate Palmolive, relative à une meilleure organisation du travail. On y a participé, on a écouté, on a pris note et on a donné des avis neutres.

Nous avons été aussi témoins oculaires d'Assemblées générales convoquées par les délégués syndicaux et de ce fait on a pris connaissance de leurs réclamations, revendications et plaintes en vue de demander des requêtes mais aussi d'éradiquer certaines injustices.

III.5. Difficultés et limites de la recherche :

L'investigation scientifique est une opération concrète qui ne relève pas du tout de la sinécure. C'est un long processus parsemé d'embûches, de blocage, de confusion, d'anxiété... liés aux impondérables, aux contingences et aléas du terrain. A l'instar de tout travail scientifique, ce modeste mémoire n'a pas la prétention de relever le défi de l'exhaustivité, si l'on sait que la science est « *faillible* », inaccomplie et cumulative. Ce mémoire s'inscrit dans la logique de la progression et de l'évolution cognitive qui veulent que la connaissance ne soit qu'approximative et pas définitive, car plus on connaît, plus on a conscience qu'on ignore encore beaucoup de choses et que le champ de l'ignorance et de la méconnaissance s'élargit davantage.

En ce qui concerne des difficultés de recherche, il est à noter que nous avons éprouvé beaucoup de difficultés avant d'être reçu comme stagiaire à C.P.S.

Il avait fallu qu'on insistât en renouvelant notre demande de stage et en ne cessant de nouer des contacts ici et là avec une attitude qui frisait l'affolement, étant entendu que le temps qui nous était imparti pour déposer le document final de mémoire était infime et que la cadence du temps était contre nous. En outre, il est notoire de souligner la réticence et la méfiance de certains agents à répondre à nos questions, s'ils ne nous éconduisent pas purement et simplement. Le retour de nos questionnaires a posé d'énormes difficultés du fait que certains avaient oublié de répondre ou avaient perdu le document. Ce qui fait qu'on était obligé de reproduire le document et de le redistribuer pour combler le manque. Pour ce qui est des entretiens, avec les cadres administratifs, c'est que ces derniers avec leur volume de travail énorme n'étaient pas disponibles immédiatement à nous recevoir, par conséquent on prenait des rendez-vous. Au cours des entretiens, certaines questions «sensibles» ou privées n'ont pas trouvé d'éléments de réponse ; et que nos interlocuteurs étaient souvent dérangés par des collègues au téléphone ou dans leur bureau pour des informations. Ce qui fait qu'ils se perdaient souvent dans leurs explications et nous étions obligé, à chaque fois, de redresser la conversation.



**DEUXIEME PARTIE:
CADRE GEO-SPATIAL
ET INSTITUTIONNEL
DE L'ETUDE**

CHAPITRE IV :

APERCU SUR LE SENEGAL

IV.1. Aspects physiques généraux :

Le Sénégal, situé dans l'hémisphère nord, constitue la partie la plus occidentale de l'Afrique au Sud du Sahara. Il est ouvert sur l'Océan Atlantique (700 km de côtes), entre 12°30' et 16°30' de latitude Nord, 11°30' et 17°30' de longitude ouest au cœur du domaine intertropical.

Le Sénégal est limité au Nord par la république islamique de Mauritanie, au sud-est par la république de Guinée, au sud-ouest par la Guinée-Bissau, à l'est par le Mali et à l'ouest, le Sénégal baigne dans l'océan Atlantique. Il couvre une superficie de 196.722 km². A l'intérieur du territoire sénégalais, la république de Gambie constitue une enclave longue de 300 km pour une superficie de 10300 km²

Le Sénégal est dans l'ensemble plat. Les bas plateaux s'étendent à perte de vue avec une altitude de 20 m en moyenne dans le ferlo occidental, le sine-saloum et la basse Casamance. A l'ouest, le plateau de Thiès atteint 130 m d'altitude. Des dunes fixées s'étendent au Nord-ouest dans le Cayor, tandis qu'au nord-est, la Vallée alluviale du fleuve Sénégal s'étend de Bakel à Saint-louis en forme d'immense arc de cercle de 600 km de long sur 20 km de large. Le point culminant du Sénégal se situe au Nord-Est du Fouta Djallon au niveau de la frontière vers la république de Guinée Conakry.

Le climat est de type soudano-sahélien, caractérisé par l'alternance d'une saison sèche et d'une saison des pluies qui dure de 3 à 4 mois. La pluviométrie est très variable d'une région à l'autre. Elle s'élève jusqu'à 1000 mm par an environ au sud, mais descend à moins de 300 mm au nord, ce qui est à l'origine de la division du pays en zones climatiques de forte, moyenne et faible pluviométrie correspondant à la forêt du sud, à la savane arborée au centre et à la zone désertique au nord.

Sur le plan hydrographique, le Sénégal est limité à l'ouest par l'océan Atlantique et est traversé par plusieurs bassins hydrographiques qui forment deux systèmes importants : le cours inférieur du fleuve Sénégal et le cours moyen du fleuve Gambie. La Casamance est un petit fleuve côtier et la Kayanga s'écoule vers la Guinée-Bissau au Sud. La politique hydraulique du Sénégal intègre l'exploitation des eaux continentales et fluviales. C'est dans

ce cadre qu'ont été réalisés les grands barages de Diama et de Manantali et les barages anti-sels de Guidel, d'Affiniam et de l'Anambi.

De par sa position géographique, le Sénégal est ouvert au monde extérieur par un grand complexe portuaire de dimension internationale et un aéroport également international qui représente un point focal entre l'Europe et l'Amérique. Le port de Dakar, un grand débouché maritime du Mali est lié à celui-ci par une voie ferrée et routière²⁷.

IV.2. Dakar- ville : Présentation géographique

Le territoire communal de Dakar s'étend sur la presqu'île du Cap-vert. Il est limité à l'est par la commune de Pikine et entouré du reste par l'océan atlantique. La presqu'île du Cap-Vert qui porte la ville de Dakar est la pointe la plus avancée du continent africain dans l'Atlantique. Cette position donne toute rigueur au surnom de « *Porte océane de l'Afrique* » que l'on attribue à la capitale sénégalaise.

Dakar couvre une superficie de 550 km² pour une population d'environ trois millions d'habitants soit 25% de la population nationale. Cette densité de la population s'explique par le fait que la plus grande partie du commerce et de l'industrie (25% du tissu industriel sénégalais se trouve à Dakar) est concentrée à Dakar qui est en plus la capitale politique, administrative, économique et culturelle du Sénégal. La ville de Dakar comprend trois départements : Dakar, Pikine et Rufisque. Elle est à 5 heures de vol de Paris et de plusieurs capitales européennes et à 7 heures de New-York.

Le climat y est caractérisé par deux saisons. L'une appelée hivernage, est chaude, humide et pluvieuse. Elle s'étale de juillet à octobre. L'autre, assez clémente va de novembre à juin.

La température moyenne maximale diurne est de 24°C de janvier à mars. En avril, mai et décembre, le thermomètre oscille entre 25°C et 27°C. C'est en Juin et Octobre que l'on enregistre les températures les plus élevées ; elles atteignent 30°C²⁸.

²⁷ Ibrahima Lô, *le Sénégal et l'environnement international*, rapport de stage à la direction de la prévision et de la statistique.

²⁸ Service des archives et documentation municipale (hôtel de ville de Dakar), *Dakar la Téranga*, brochure, Juin 2003.

IV.3. Lieu et l'espace d'étude :

Colgate Palmolive Sénégal – N.S.O.A se situe au niveau de CYRNOS et plus précisément sur le site d'Alminko. Ce site porte le nom du groupe danois qui fut le premier à exploiter de l'arachide décortiquée au Sénégal. L'entreprise se situe dans une zone où l'accès est facile du fait de sa proximité avec la grande gare routière nommée « *pompier* » qui se trouve à l'ouest du site mais aussi elle est traversée par la voie ferrée qui sert de passage aux trains de la société nationale des chemins de fer du Sénégal. Ce qui fait que, contrairement à d'autres localités le site n'est pas enclavé car il ne se pose pas un problème de moyens de transport pour y accéder ou le quitter. Colgate Palmolive se trouve à quelques encablures d'autres entreprises ou sociétés tels que la M.T.O.A, COTOA, l'IPRES... Il est aussi à un jet de pierre de la gendarmerie du mole 8.

CHAPITRE V :

HISTORIQUE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Colgate Palmolive Sénégal – NSOA est née le 1^{er} Janvier 1995 de la fusion de deux sociétés aux passés différents (Nouvelles Savonneries de l'Ouest Africain et Colgate Palmolive Sénégal). Pour mieux cerner les raisons de cette fusion on fera l'historique de ces deux sociétés.

Alminko qui deviendra plus tard, « *Les Nouvelles Savonneries de l'Ouest Africain* » figurait parmi les sociétés les plus puissantes et les plus anciennes du pays. Arrivé en 1923 au Sénégal, Monsieur Robert Logan Norgaard a été le premier à exporter de l'arachide sous une forme décortiquée pour le compte d'un important groupe danois appelé « *Alminko* » qui deviendra « *Huilerie et Savonnerie de l'Ouest Africain* ». C'est sous cette appellation que se firent les premières exportations d'arachides décortiquées ainsi que la production d'huile arachidière. C'est aussi sous l'appellation d'Alminko que le nom du site où est implanté l'actuel Colgate Palmolive Sénégal – NSOA se porte.

En 1929, l'Huilerie fut rachetée par un groupe danois dont Alminko était membre et ainsi la savonnerie fut créée. La société changea de nom pour devenir Huilerie et Savonnerie de l'Ouest Africain. Le résultat immédiat fut une grande expansion des activités de la société.

Dans les années 50, les NSOA ont dû en raison de la vétusté de leurs outils de travail et de la concurrence qui se faisait de plus pressante, abandonner l'activité « Huilerie » au profit du groupe Petersen et de la SEIC de Ziguinchor en 1956, pour ne conserver que la savonnerie, d'où une nouvelle appellation SOA (Savonnerie de l'Ouest Africain). Dès lors la SOA va orienter tous ses efforts sur l'amélioration constante de son matériel de fabrication afin que la capacité de production puisse satisfaire la demande intérieure future, tout comme celle de l'exportation. Ces efforts vont se répercuter sur le produit, afin que le savon « *le Marabout* » soit un label de qualité pour la clientèle.

Le 25 avril 1959, par décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, la dénomination SOA fut remplacée par celle NSOA (Nouvelles Savonnerie de l'Ouest Africain).

Après d'importantes opérations financières, avec une augmentation de la production et des effectifs, suivi d'une amélioration de la qualité du savon, la société prendra un essor

considérable. Ce qui lui permettra de jouer donc un rôle très important dans le secteur des savonneries aussi bien sur le plan économique que social.

La société, les NSOA produit du savon en barres et en morceaux de calibres différents ainsi que de la glycérine, en plus du savon de toilette Persavon.

La quasi totalité du savon est vendue exclusivement sur le territoire national. L'exportation au niveau sous régional n'est pas encore très développée. En fait, elle ne touche que quelques pays frontaliers comme la Gambie, la Mauritanie et la Guinée Bissau surtout, du fait que la plupart des pays de la sous région disposent de leur savonnerie.

Octobre 1994 marque une date décisive dans la vie de la société. La société les NSOA, société familiale, riche et puissante est cédée par ses propriétaires à la multinationale Colgate Palmolive Company sise à New York City (Etats-Unis). Cette vente s'explique par la volonté du propriétaire de ne pas se retrouver en concurrence avec la multinationale Colgate Palmolive Company, qui pour vendre ses produits sur le marché sénégalais n'hésiterait pas à acheter une entreprise concurrente.

Concernant la seconde société : « *La Société Africaine de Détergents* », « *S.A.D.* », elle est d'un passé plus récent puisque fondée en 1969, pour, par la suite être cédée à la multinationale Colgate Palmolive Company en 1988, et devenir Colgate Palmolive Sénégal spécialisée dans les produits détersifs.

Devenu propriétaire majoritaire dans deux sociétés performantes et spécialisées dans les produits d'hygiène sanitaire, corporelle et bucco-dentaire, la multinationale procéda à la fusion de celles-ci le 1^{er} janvier 1995 pour une performance plus accrue.

Parmi les principales raisons qui justifient cette fusion on peut noter :

- 1) les besoins fondamentaux pour le savon de ménage et la tradition de la société les NSOA qui a eu bonne réputation sur le marché national depuis plusieurs années ;
- 2) Colgate Palmolive Sénégal qui est relativement nouvelle.

L'intérêt de la fusion est donc de se fonder sur les connaissances actuelles du marché, la bonne volonté des NSOA et de l'utiliser pour améliorer la distribution des produits classiques Colgate Palmolive Company.

Cette dernière a une belle histoire derrière elle et l'ambitieux objectif d'offrir à ses consommateurs les meilleurs produits de ses principales activités. Elle fut créée en 1806 par William Colgate fabricant d'amidon, de savon et de bougie à la rue Dutch à New York City

(Etats Unis). En 1807 Francis Smith fut pris comme partenaire et la firme devient Smith et Colgate avant que William Colgate ne rachète la part de son partenaire en 1813. Il s'associa à son frère Bowles Colgate, pour créer la Société « *William & Cie* » qui deviendra en 1908 une Société à Responsabilité Limitée (SARL) avec de nouveaux associés.

En 1953, le nom actuel de Colgate Palmolive Company fut adopté. La multinationale américaine Colgate Palmolive Company, l'un des plus importants groupes industriels mondiaux de production d'entretien pour la maison et pour le corps est présente dans plus de 200 pays sur les 5 continents, ses 1000 chercheurs conçoivent et réalisent des produits de qualité dans le monde. Elle emploie plus de 37 000 personnes dans le monde. Colgate Palmolive Sénégal – NSOA est donc une filiale et sur le plan juridique c'est une Société Anonyme à Responsable Limitée.

Colgate Palmolive Company a choisi le Sénégal en 1988. Depuis Colgate Palmolive Sénégal – NSOA s'est rapidement développée pour devenir la deuxième filiale africaine après l'Afrique du Sud. Avec plus de 5 milliards de FCFA d'investissement productif en 3 ans, qu'il s'agisse d'usines, de machines ou de véhicules, Colgate Palmolive Sénégal – NSOA a largement démontré sa contribution au développement économique du pays. L'importance dont le rôle s'explique par un accès de toutes les couches de la population à un savon de meilleure qualité à bas prix, entraînant une augmentation des ventes et de la production.

Dans le peloton de tête des entreprises sénégalaises avec un chiffre d'affaires de 21 027 775 364 FCFA (vingt un milliards vingt sept millions sept cents soixante quinze milles trois cents soixante quatre) en 2003 et un don d'exportation de 6 209 047 728 FCFA (six milliards deux cents neuf millions quarante sept milles sept cents vingt huit) Colgate Palmolive Sénégal – NSOA emploie actuellement, 270 travailleurs permanents et près de 500 journaliers dont une moyenne de 160 par jour. Son personnel est composé de 46% d'ouvriers /employés, 38% de maîtrises et 16% de cadres.

L'entreprise s'inspirent de la vision et de la philosophie de ses dirigeants, qui est de rendre l'entreprise performante avec un personnel efficient, va miser sur la qualité et la performance de ses collaborateurs. Elle porte donc une très grande attention à ses hommes et à ses femmes qui font sa fierté en accordant une attention particulière au recrutement, à l'intégration, à la formation et au plan de carrière de ses collaborateurs.

Ainsi le potentiel humain constitue un élément important du fait de sa position dans la stratégie de l'entreprise, et de la confiance que lui porte la direction dans ses objectifs. De ce

personnel dépend l'avenir de Colgate Palmolive Sénégal – NSOA. C'est dire donc qu'en théorie la gestion des emplois et des compétences doit jouer un rôle important.

Au vu de cet historique, le constat qui se dégage, est que Colgate Palmolive Sénégal – NSOA est une entreprise ambitieuse puisque voulant être un « *Devenir le meilleur lieu de travail* » traduction française de sa devise anglaise : « *becoming the best place to work* »²⁹.

²⁹ Ndeye Marie Karama, « le baobab », nouvelles de C.P.S – NSOA, « *Il était un fois ... C.P.S* », revue trimestrielle, mai 1999, p.4

CHAPITRE VI :

ORGANISATION STRUCTURELLE DE L'ENTREPRISE

L'organisation administrative constitue un aspect important de la structure organisationnelle de l'entreprise. Cette structure peut être appréhendée soit par ses éléments constitutifs soit par les objectifs qu'elle doit satisfaire.

La structure organisationnelle se définit, dans une acceptation large, par sa forme structurelle, son degré de formalisme et de standardisation, le niveau de prise de décision ainsi que par des systèmes de planification et de contrôle.

En effet le bon fonctionnement d'une entreprise implique une spécialisation des tâches et des rôles, la création de départements, de services..., autant d'éléments conduisant l'entreprise à se « différencier », c'est-à-dire à développer des comportements et des pratiques différentes au sein de l'entreprise et dans son environnement. Il est ainsi important de souligner que les hommes, les méthodes de gestion, les horizons temporels, les objectifs sont très différents d'un service de marketing ou de publicité à un service de comptabilité. Mais pour que l'entreprise ne devienne pas une constellation d'atomes indépendants et rivaux, il est indispensable pour sa survie, que la structure organisationnelle remplit sa fonction « d'intégration ». Par intégration on entend non seulement la coordination des parties de l'entreprise, mais également l'adhésion des personnes aux objectifs de l'entreprise. Sur ces entrefaites, nous présentons d'abord le modèle d'organisation américaine avant de dresser l'organigramme général de l'entreprise et celui de son D.R.H.

VI.1. Caractéristiques du système bureaucratique américaine :

En vertu de la tradition démocratique américaine, le système d'organisation américain est assujéti aux garanties légales. C'est ainsi que le modèle d'organisation bureaucratique américain favorise la diversification et la spécialisation fonctionnelles à la défaveur d'une centralisation hégémonique et monolithique. A ce titre, la bureaucratie américaine s'avère un système ouvert avec une multiplicité de « *centres de décisions autonomes, chacun d'eux avec ses propres prérogatives et sa propre légitimité (...) et avec un très grand nombre de devoirs et de charges extrêmement complexes et extrêmement enchevêtrés* »³⁰. En ce sens, on note une

³⁰ Michel Crozier, *le phénomène bureaucratique*, Paris, seuil, 1963, p.286

division notoire du travail et un partage de pouvoir fonctionnel impliquant la coopération et la participation active de toutes les strates sociales. Il est impossible d'observer un cloisonnement entre les différentes strates sociales. Et Tocqueville de nous informer que même dans le système aristocratique américain, « *nobles et bourgeois ne répugnaient pas au contact avec leurs inférieurs* »³¹. Tout le système relationnel repose sur le droit et l'allégeance aux formes juridiques. De ce fait, les subordonnés n'ont cure des structures groupales de résistance à l'encontre de la hiérarchie. Ce système, suggérait **Tocqueville** est la stratégie adéquate en vue de mobiliser les ressources humaines d'une société, il est accessible au changement et permet d'être en contact avec la réalité.

Par ailleurs, M. Crozier considère que les données culturelles ont joué un rôle considérable dans l'établissement de l'organisation bureaucratique américaine, car les mœurs culturelles américaines ne sont pas rigides et obéissent à des règles impersonnelles. Il suppose que les progrès plus rapides de la société américaine (...) dans le domaine de l'organisation sont dus à la meilleure adéquation des données culturelles.

VI.2. Organigramme général de CPS – NSOA :

L'organigramme apparaît donc, d'abord comme un élément de différenciation des rôles dans l'organisation. Il précise la répartition de l'entreprise en entités et les rattachements hiérarchiques. On peut également considérer que la présentation par écrit de l'organigramme constitue un facteur d'intégration, dans la mesure où il permet à chaque membre de l'entreprise de se situer au sein du groupe. L'organigramme caractérise ce que l'on appelle la forme structurelle de l'entreprise, puisqu'elle définit les grandes lignes de la répartition des responsabilités, le nombre de niveaux hiérarchiques ainsi que les critères de départementalisation.

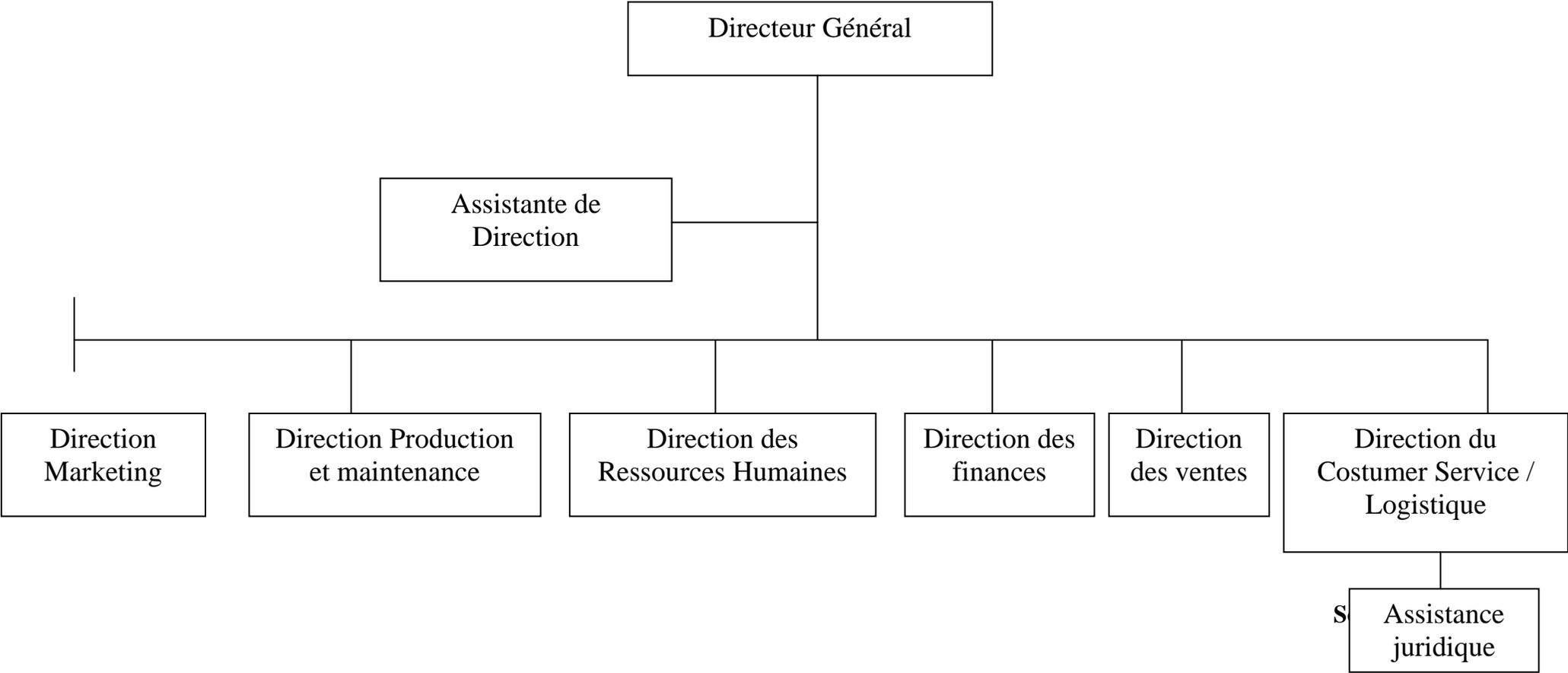
Toute entreprise industrielle doit avoir une structure abstraite. « *Avec plus ou moins de précision, une entreprise doit définir les fonctions de chacun leurs relations, le rôle de l'autorité ...: qui fait quoi, qui commande qui, qui transmet ordre ou communication à qui... .* »³². C'est le rôle de l'organigramme. Lequel fournit cependant un schéma global des responsabilités défini par la direction. C'est pourquoi, après avoir fait la description des

³¹ *Ibidem*

³² Philipp Bernoux, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985 p.123.

fonctions de Colgate Palmolive Sénégal – NSOA, nous décrivons l’organigramme du Département des Ressources Humaines.

Schéma 2 : MANAGEMENT TEAM OU ORGANIGRAMME GENERAL



La direction générale a pour objectif de piloter l'entreprise. C'est-à-dire de fixer les objectifs à long terme et la stratégie de l'entreprise suivant ceux du siège en donnant les directives générales à l'ensemble des chefs de département.

Effectif 04 dont 02 cadres et 02 ouvriers/employés

La direction financière garantit les flux financiers et le choix des investissements pour le long terme, limite les dépenses.

Effectif 16 dont 06 cadres, 10 agents de maîtrises.

La direction production et maintenance a pour mission principale de fournir les produits et services. Elle est le garant de la qualité des produits et effectue tous les travaux d'entretien de l'entreprise. Elle se doit également d'assurer, l'innovation au travers de la recherche et le développement, l'approvisionnement de matières pour fournir à l'entreprise les moyens de production.

Effectif 183 dont 16 cadres, 65 maîtrises et 102 OE

La direction commerciale : Elle assure la vente de la production en lui fournissant des débouchés et donne des informations sur l'état du marché.

Effectif 19 dont 06 cadres, 13 AM

La direction des Ressources Humaines : Son objectif est d'acquérir les ressources humaines, de les développer et surtout de les conserver

Effectif 10 dont 03 cadres, 03 AM 04 OE.

La Direction marketing : Elle est chargée d'étudier la part de marché de l'entreprise, de la développer et d'élargir la gamme des produits.

Effectif 05 dont 05 cadres.

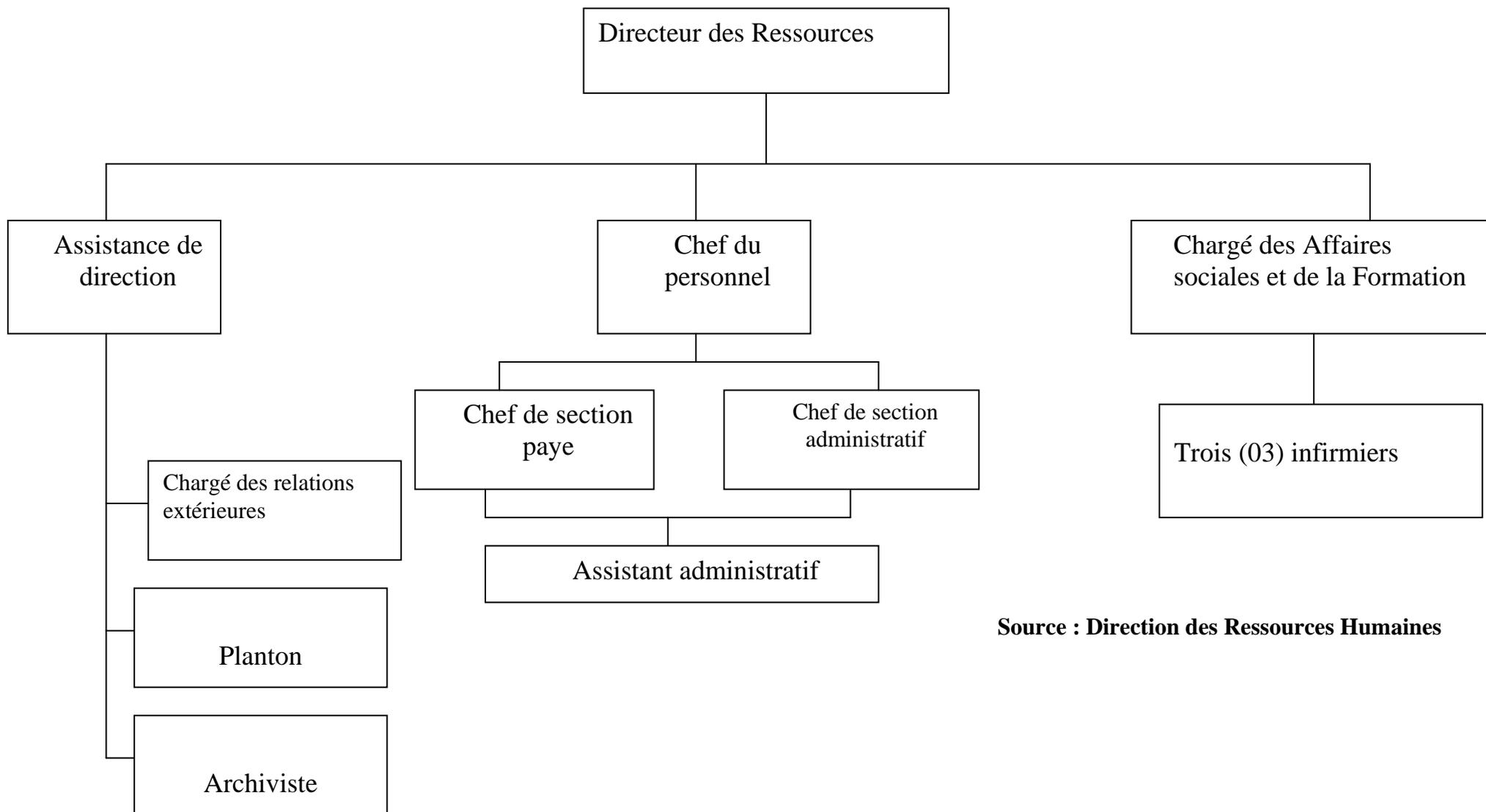
La Direction juridique et Costumer Service : s'occupe du contentieux et du respect des règles juridiques. Elle gère également la livraison des produits finis et assure le suivi de la clientèle.

Effectif 33 dont 07 cadres, 08 AM et 18 OE

VI.3. Présentation du département des ressources humaines :

La gestion et l'organisation du potentiel humain d'une entreprise sont des facteurs importants pour sa bonne marche. Ainsi pour un effectif permanent de 270 personnes, le personnel du département des ressources humaines est constitué de 10 personnes : 4% de l'effectif total.

Schéma 3 : ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES :



Source : Direction des Ressources Humaines

Un Directeur des Ressources Humaines pour acquérir, développer et conserver les hommes au travers des politiques de ressources humaines comme la motivation, le recrutement, la formation, la communication et sert de conseil aux autres directeurs de département ;

- **Un chef du Personnel** qui a pour mission d'assurer le bon déroulement des relations contractuelles du travail, l'application des dispositions réglementaires, conventionnelles et législatives ainsi que l'administration du personnel et la paye ;
- **Une chargée des affaires sociales et de la formation** qui a pour mission de gérer et d'apporter des solutions aux problèmes du travailleur pour assurer au mieux leur épanouissement. Elle a également pour mission la gestion de la formation des travailleurs ;
- **Un chef de section paye** pour assurer la gestion de la paye du personnel permanent ;
- **Un chef de section administratif** pour assurer la tenue du fichier du personnel et des analyses concernant le personnel ;
- **Un agent administratif** qui s'occupe des tâches administratives et de la gestion du personnel temporaire ;
- **Les infirmiers (03)** qui se doivent d'assurer le suivi médical du personnel, de procéder aux premiers soins et aux évacuations ;
- **Une assistante des ressources humaines** qui assiste la DRH et gère les archives ;
- **Un chargé des relations extérieures** pour assurer les mouvements du courrier avec l'extérieur. il s'occupe également du protocole des personnes venant des autres filiales de la multinationale ou alors s'y rendant ;
- **Un planton** qui assure la gestion du standard téléphonique.

Colgate Palmolive Sénégal – NSOA occupe 270 travailleurs actuellement dont : 45 cadres, 101 agents de maîtrise et 124 ouvriers et employés.

A ce personnel permanent s'ajoutent en moyenne 160 travailleurs journaliers par jour recrutés en fonction des besoins de l'entreprise pour un effectif total de 500 journaliers.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shading on the top and bottom edges, framing the central text.

**TROISIEME PARTIE:
PRESENTATION ANALYSE ET
INTERPRETATION
DES RESULTATS**

CHAPITRE VII

IDENTIFICATION DES ACTEURS :

La terminologie organisationnelle définit l'acteur social comme une personne ou un groupe de personnes agissant en fonction du rôle qu'il joue, de la place qu'il occupe dans une structure sociale, que celle-ci soit la société ou un autre type d'organisation. En ce sens, COLGATE PALMOLIVE SENEGAL, étant une entreprise structurelle, comprend en son sein des acteurs sociaux que constituent l'ensemble des ses salariés, lesquels, pris individuellement ou collectivement remplissent une fonction, joue un rôle et assument des responsabilités dans le processus de production. C'est par rapport à cet état de fait que nous tenons à identifier les acteurs selon leurs différentes répartitions croisées à certaines variables : âge, sexe, C.S.P, niveau d'études, ethnie, lieu de résidence etc.

VII-1 : Répartition globale de la population selon les C.S.P

Tableau 2 : Structure du personnel par statut socioprofessionnel

Statuts							
Ouvriers / Employés				Encadrement			
Ouvriers	Employés	Total	%	Maîtrises	%	Cadres	%
118	6	124	46	101	38	45	16

Tableau 3 : Récapitulation

C.S.P	Effectif	%
Ouvriers / Employés	124	46
Maîtrises	101	38
Cadres	45	16
Total	270	100

Source : Enquêtes

Ces deux tableaux indiquent la structure et la répartition du personnel selon leurs catégories ou statuts socioprofessionnels. C'est ainsi qu'on a répertorié 118 ouvriers et 6 employés, puis

101 agents de maîtrise et 45 cadres administratifs. Ce qui fait qu'il y a une fréquence de 46% d'ouvriers/employés, 38% de maîtrises et 16% de cadres pour un effectif global de 270.

On en a déduit que C.P.S, avec la prédominance des ouvriers employés (46%) met surtout l'accent sur la production ; quant à l'encadrement (cadres et maîtrises) dont 16% de cadres, il faut souligner que c'est une représentativité infime et non adaptée par rapport aux objectifs de production de l'entreprise. Car l'encadrement et l'administration doivent être mesurés à l'aune de la productivité pour une meilleure prise en charge administrative des ouvriers en vue des performances conséquentes. Cette inadéquation et inadaptation par rapport aux objectifs de production de l'entreprise sont illustrées par le tableau suivant :

Tableau 4 : répartition du personnel selon les différents services et/ou unités de production.

Services et / ou unités de production	Effectif
- Manufacturing service (service manufacture)	13
- Technical service (service technique)	10
- Transit	5
- Liquid D.F	12
- Bleach making (préparation liquide)	10
- C.D.C (dentifrice)	5
- Savon toilet	29
- Landry (savon ordinaire)	55
- Poudre M.F (savon poudre)	31
- B.M.I (emballage)	5
- Ghycérine	10
- Silicate (minéral d'intrant dans la fabrication du savon en poudre)	1
- Warchousing (personnel des magasins)	5
- Livraison	17
- Costumer services (Logistique et clientèle)	7
- Marketing	5
- Ventés	20
- Informatique	2
- Finances	14
Ressources humaines : D.G, D.R.H, Aff.sociales, chef personnel, service payé, administratif	14
Total	270

Ainsi donc, vu le nombre considérable des services et unités de production de l'entreprise, il en résulte que la répartition du personnel est très déséquilibrée et l'effectif global (270) déficitaire car les illustrations du tableau 3 laissent à croire que Colgate Palmolive Senegal est un géant (21 Milliards de chiffres d'affaires, 6 milliards de don d'exportation et importance des unités de production). On peut dire que c'est une grande entreprise au regard de son chiffre d'affaires mais le problème c'est que son personnel, du point de vue effectif, n'est pas conforme aux dispositions de la SO.NE.PI (société nationale de promotion industrielle) qui

classifie les entreprises en petites, moyennes et grandes sur la base de leurs chiffres d'affaires et du nombre des salariés. De ce fait, la SONEPI indique que pour faire partir de la catégorie grande entreprise, il faut qu'une entreprise ait un chiffre d'affaires annuel d'au moins 500 millions à 1 milliards de francs CFA et un personnel d'au moins cinq cent (500) salariés.

VII-2 : Répartition globale de la population par sexe et par C.S.P. :

Tableau 5 : Indication.

C.S.P	Sexe		M		F		Total
	Eff.	Eff.	%	%	%	%	
O/E	117	94	7	6			124
A.M	88	87	13	13			101
C	35	78	10	22			45
Total		240		30			270

Le constat issu du tableau ci-dessus fait état d'un déséquilibre sexuel notoire. Avec un effectif féminin de 30, avec 94% d'ouvriers/employés, 87% d'agents de maîtrise et 78% de cadre côté homme comparés à 6% de O/E, 13% de maîtrise et 22% de cadres côté femme, il va de soi qu'il y a une présence de politique sexiste ou absence de discrimination positive en faveur de la gente féminine dans le recrutement et l'embauchement des travailleurs. Cela pourrait s'expliquer du fait que CPS est une entreprise industrielle de production dans laquelle la réalité ouvrière prédomine. Et que le mouvement ouvrier et les travaux technico-mécaniques adaptés aux femmes ne sont pas ancrés dans les représentations et les pratiques coutumières et culturelles des populations. Si cet état de fait pourrait se comprendre par rapport à la catégorie ouvrière, il demeure, toutefois, incompréhensible du point de vue de l'encadrement, que la représentativité féminine soit insignifiante 35% de femmes contre 65% d'hommes. Car les femmes fréquentent les mêmes instituts et écoles que les hommes et sont formées en même temps qu'eux.

En d'autres termes, nul ne peut douter que l'intelligence, la compétence, la créativité, l'ingéniosité...sont universelles et ne pourraient être l'apanage de l'homme au grand dam de la femme.

VII-3 : Effectif et fréquence du personnel selon les C.S.P et les directions et/ou départements :

Tableau 6 : Répartition

C.S.P Direction et/ou Département	Ouvriers/ employés	Agents de maîtrise	Cadres	Effectifs total	%
D.G D.R.H	4	5	5	14	5
Département des finances	–	10	6	16	6
Département de la production	102	65	16	183	68
Direction Commerciale	–	13	6	19	7
Direction marketing	–	–	5	5	2
Département juridique et logistique	18	8	7	13	12
TOTAL	124	101	45	270	100

Source : D.R.H

A la lecture du tableau 6, l'attention est portée sur quelques aspects. Au niveau du département de la production, la représentativité du personnel est de 68% de l'effectif total. Après, la direction commerciale a suivi avec 19 membres soit 7%, suivi du département des finances, de celui des ressources humaines, celui juridique et enfin de la direction marketing avec respectivement des effectifs de 16, 14, 13 et 5. Cet inégal et très déséquilibré dispatching du personnel par rapport aux différents départements et/ou directions s'explique par le fait que l'entreprise C.P est une industrie capitaliste versée dans la croissance productive, la création de richesse et la commercialisation de ses produits et services. Les effectifs liés à la production (183), au service commercial (19) et au département financier (16) sont éloquentes et illustratifs de cet état de fait d'autant plus qu'ils dominent les autres secteurs. On constate que l'effectif attribué aux ressources humaines (14) vient en quatrième position sur six (6) devant les départements juridiques logistique et marketing. Ce qui laisse croire que la considération que l'entreprise accorde aux ressources humaines est faible. Si l'on sait que,

dans une entreprise, n'importe laquelle, les ressources humaines y constituent le cœur et la crème et vu l'importance et la densité de la fonction du département des ressources humaines de C.P.S (voir organigramme du D.R.H, supra p...), il n'est pas admissible de cautionner cette insuffisance du personnel qui frise l'indifférence et l'insouciance. Subséquemment à ce qui précède, les acteurs au niveau dudit département sont bousculés dans leur travail. Ce qui peut les rendre anxieux et démotivés.

VII-4 REPARTITION DE L'ECHANTILLON PAR TRANCHE D'AGE ET PAR C.S.P

Tableau 7 : INDICATION

Tranche d'âge C.S.P	20-25		25-30		30-35		35-40		40-45		45-50		50 et +		Totaux	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Cadres	0	0	2	25	2	25	0	0	3	37,5	0	0	1	12,5	8	100
A.M	0	0	4	21,05	4	21,05	4	21,05	3	15,78	2	10,52	2	10,52	19	100
O.E	2	8,69	5	21,73	4	17,39	4	17,39	4	17,39	2	8,69	2	8,69	23	100

Ce tableau présente les corrélations entre les tranches d'âges des salariés et leur catégorie socioprofessionnelle. A la première vue, l'on constate que le personnel de C.P est très jeune. Cette jeunesse des travailleurs est surtout sentie au niveau des employés/ouvriers. Par exemple si l'on considère la tranche d'âge (20-40) on a un effectif de 15 contre 8 pour la tranche d'âge (40-50 +). Même au niveau des maîtrises et des cadres la jeunesse des salariés est perceptible. Côté cadre, elle est moyenne avec 50% si l'on prend la tranche (20-40) contre 37,7% d'adultes (40-45) et 12,5% de personnes un peu âgées (50 et +). La catégorie agent maîtrise n'est pas en reste avec 79% de populations jeunes pour 10,52% d'adultes et 10,52% d'agents près de la retraite.

Donc, environ 70% des salariés de CP ont entre 20-40ans. Cette masse de jeunes traduit le choix de l'entreprise à recruter des personnes vigoureuses et dynamiques. La plus grande présence de la population juvénile au niveau des ouvriers/employés s'explique du fait que dans les unités de productions les activités nécessitent une force et une énergie actives et que les jeunes sont plus à même de remplir et de réaliser ses activités. Dans les catégories des cadres et maîtrises la jeunesse des salariés est moins perceptible car au niveau de ces catégories les activités sont moins liées à la force physique.

VII-5 REPARTITION DE L'ECHANTILLONNAGE SELON LE NIVEAU D'ETUDE :

Tableau 8 : Représentation

Niveau d'étude C.S.P	Sans réponse		Primaire		Second		Supérieur		totaux	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Cadres	0	0	0	0	1	12,5	7	87,5	8	100
A. Maîtrise	3	15,78	0	0	6	31,57	10	52,63	19	100
O / E	4	17,39	5	21,73	10	43,47	4	17,39	23	100

Nous notons une réelle instruction et formation du personnel de l'entreprise. En effet presque la totalité des salariés de C.P, si on omet les sans réponses, ont fait l'école. Ce qui est plus impressionnant, ici, c'est que la proportion des travailleurs ayant atteint le niveau supérieur est considérable. Dans la catégorie cadre, on note 87% ayant un niveau supérieur, 12,5% un niveau secondaire. Dans celle des agents de maîtrise, on trouve 52,57% un niveau secondaire. Même au niveau des ouvriers/employés le niveau supérieur est présent avec 17,39%, le niveau secondaire 43, 47% et celui primaire 21,73%. Donc ces références concrètes sur le niveau d'étude des salariés supposent que l'entreprise doit avoir une bonne assise managériale eu égard au niveau d'étude des membres de l'encadrement (87,5% niveau supérieur et 12,5% niveau secondaire). Quant aux ouvriers/employés avec un niveau d'étude acceptable (17,39% niveau supérieur, 43,47% niveau secondaire et 21,73% niveau primaire), il est tout à fait possible de les perfectionner davantage en vue de les recycler pour booster la productivité.

VII-6 : REPARTITION SELON L'APPARTENANCE ETHNIQUE

TABLEAU 9 : Répartition ethnique

Ethnies	Effectifs	Pourcentages
- Bambaras	1	2
- Diolas	6	12
- Lebou	5	10
- Mandingue	4	8
Baïnoule	1	2
- Manjaque	2	4
- sérère	11	22
- Soninké	1	2
- Poulaar	8	16
- Wolof	11	22
Total	50	100

On constate que les sérères (22%), les wolofs (22%), les poulars (16%) mais aussi les diolas (12%) constituent les principales ethnies. En effet, cette répartition ethnique tend à indiquer les caractéristiques culturelles et coutumières des acteurs d'autant qu'elles constituent des représentations qui participent au façonnage et à la socialisation des individus et des groupes. Chaque ethnie renferme une culture qui, à son tour, contient un nombre impressionnant de vertus, de valeurs, de rites, de civilisations, de coutumes dont il est difficile pour l'individu de s'en débarrasser malgré les contraintes du milieu et de l'environnement. Le fort attachement que la personne manifeste à ces valeurs peut expliquer que même au travail, celles-ci se reflètent sur son comportement et finissent par jouer sur sa motivation. Ces valeurs socioculturelles sont à prendre en considération par les managers pour que, à côté des dispositions réglementaires formelles et administratives, ils puissent créer une culture d'entreprise hétérogène comprenant aussi bien les considérations administratives formelles que les déterminants informels inhérents au vécu socioculturel des acteurs. Tout cela concourt, et à une amélioration des performances, à l'établissement et à l'élaboration de meilleures conditions de travail.

CHAPITRE VIII :

LES CONDITIONS PHYSIQUES, MATERIELLES ET SOCIALES DE TRAVAIL

Elles ont trait à la nature réelle des conditions dans lesquelles se trouvent les travailleurs de C.P. nous allons saisir aussi la réalité de la communication interne de l'entreprise et les modalités revendicatives des salariés destinées à l'amélioration de leurs conditions physiques, matérielles et morales de travail.

VIII-1 : LES CONDITIONS PHYSIQUES ET MATERIELLES DE TRAVAIL

Tableau 10 : Application

C.S.P \ Avis	Très satisfaisantes		Acceptables		Mauvaises		Totaux	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Cadres	/	/	8	100	/	/	8	100
A.M	/	/	19	100	/	/	19	100
O/E	/	/	12	52	11	48	23	100

Les données de ce tableau nous indiquent sur l'appréciation des acteurs de leurs conditions physiques et matérielles de travail. Dans les catégories cadres et maîtrises on a obtenu 100% pour chacune en faveur de l'acceptabilité de ces conditions de travail. Par contre, dans la catégorie ouvriers/employés, on obtient 52% de réponse « acceptables » et 48% de « mauvaises ».

L'analyse et l'interprétation qui en résultent c'est que la divergence de vues entre les différentes catégories est liée à la différence de leur tâche. Si les cadres et les agents de maîtrise sont dans l'encadrement de l'entreprise, les ouvriers abattent leurs besoins dans des unités de production dans lesquelles des machines sophistiquées et des mélanges de produits chimico-toxiques constituent des éléments manufacturiers. Ce qui fait que les premiers à 100% sont mis dans des conditions physiques et matérielles de travail acceptables, même si elles ne sont pas très satisfaisantes, tant dis que que les seconds, du fait du danger et des risques en un mot, de l'atmosphère insécure qui règne dans les unités de production que constituent leurs lieux de travail, ont des avis partagés quant à la nature des conditions de travail. Si 52% d'entre eux considèrent que les conditions sont acceptables, près de la moitié (48%) avancent qu'elles sont mauvaises. Tout ce débat s'instaure en vue d'attirer l'attention

des autorités chargées de la sécurité de l'entreprise et des travailleurs sur des risques qu'ils encourent pour éventuellement, améliorer leurs conditions, même si une politique de sécurité est mise sur place.

Tableau 11 Appréciation sur la sécurité au travail

C.S.P \ Avis	Sécurité assurée		Sécurité non assurée		Totaux	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Cadres	8	100	/	/	8	100
A.M	15	79	4	21	19	100
O.E	11	48	12	52	23	100

A l'issu de ce tableau, on constate que 100% des cadres sont satisfaits des conditions de sécurité de l'entreprise. Quant aux maîtrises (79%) pensent que la sécurité est assurée contre 21% qui considèrent que non. Tant disque les ouvriers/employés, à 48% estiment que leur sécurité est assurée alors que 52% pensent le contraire.

Si l'ensemble des cadres estiment que la sécurité est assurée, c'est parce qu'ils sont en sécurité du fait qu'ils s'occupent de l'administration et ne fréquentent pas les usines. Les maîtrises aussi du fait de leur fonction d'encadrement, ne sont pas aussi trop exposés aux risques. Toutefois, plus de la moitié des ouvriers (52%) estiment qu'ils ne sont pas en sécurité. Cela est lié au fait qu'ils sont en contact permanent et direct avec des machines, des outils et des produits chimiques.

En effet, la sécurité et l'hygiène industrielles sont, entre autres, des éléments des conditions physiques de travail dans l'entreprise. Fort de ce constat, C.P.S, à l'instar de toutes les autres filiales Colgate, de part le monde, n'a pas lésiné sur les moyens hygiéniques et sécuritaires pour protéger ses ouvriers d'éventuels et de probables accidents et incidents de travail, nous confie la chargée de la sécurité. C'est ainsi que, selon elle, un budget considérable est alloué chaque année pour des activités en ce sens. Des équipements de protection individuelle (bottes, gants, masques, lunettes modernes...) sont disponibles et renouvelés à chaque fois que le besoin se fait sentir. L'obtention de ces équipements individuels de protection n'est nullement une fin en soi pour endiguer les accidents et incidents, car du fait du caractère rétif et de l'indiscipline des ouvriers qui, très souvent, préfèrent effectuer certaines tâches sans protection, une alternative est élaborée. C'est ainsi qu'une formation, au préalable et continue, en matière d'hygiène et de sécurité est administrée à tous les ouvriers désireux ou travaillant à C.P. Cette formation est surtout axée sur la communication des risques d'autant plus que les

ouvriers manipulent des outils et des machines hyper sophistiquées en même temps qu'ils effectuent des transformations de composées chimiques et toxiques pour avoir des produits finis. La stratégie de communication des risques, selon Madame la chargée de l'hygiène et de la sécurité de l'usine et de l'environnement, consiste à sensibiliser et à conscientiser les ouvriers sur les conséquences du non-port des équipements de protection. Conséquences qui peuvent être des problèmes sanitaires liés à des maladies cancérogènes, cutanées, oculaires... Pour y parvenir, Madame le chef de la sécurité et de l'hygiène nous révèle ceci : *« j'utilise des termes terre à terre pour communiquer avec eux au détriment des concepts techniques. Je n'hésite même pas à utiliser le wolof et à donner des exemples concrets pour leur faire peur par rapport aux risques et dangers inhérents au manque de protection³³. »*

Ainsi donc ces stratégies d'hygiène et de sécurité industrielle que comporte le travail des ouvriers, le fait que ces derniers à peu près de leur moitié (48%), estiment que leur sécurité de travail est assurée malgré l'insécurité dans laquelle ils travaillent, 52% d'entre eux affirment qu'ils ne sont pas en sécurité en dépit de tous les efforts fournis par le comité d'hygiène et sécurité d'autant que selon eux les équipements de protection ne sont pas suffisants, ce qui pousse d'aucuns à s'exercer sans équipement. Quant au comité d'hygiène et de sécurité, il considère que la conséquence immédiate de la politique sécuritaire et hygiénique est que la tendance des accidents et des incidents de travail sont à la baisse car au cours de l'année 2003 on a noté que six (6) accidents contre 14 pour le record précédent ; et que le problème auquel il est confronté est lié à

l'insubordination et à la transgression de certains ouvriers des principes sécuritaires et hygiéniques. Pour pallier cela, le comité d'hygiène et de sécurité n'hésite pas à procéder à des sanctions négatives contre les réfractaires en leur faisant une mise à pied d'une à deux semaines, mais aussi des sanctions positives sont conférées aux loyaux pour les exhorter à persévérer et faire changer de comportement les contrevenants.

- 33. Ces propos sont recueillis au cours de notre entretien avec le chef du comité d'hygiène et de la sécurité de C.P .S

Tableau 12 : Appréciation sur le rythme du travail

C.S.P	Avis	Bousculé dans le travail		Pas bousculé dans le travail		Totaux	
		Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
	Cadres	5	63	3	37	8	100
	A.M	12	63	7	37	19	100
	O .E	18	78	5	22	23	100

L'appréciation sur le rythme du travail comprend des variables relatives à la bousculade dont les différentes catégories font l'objet. En d'autres termes, ce tableau indique l'énormité du volume de travail dans toutes les C.S.P. Avec 63% de cadres, 63% de maîtrises et 78% d'ouvriers/employés ayant répondu qu'ils sont bousculés dans leur travail, il s'avère que le travail et l'effort que tous les travailleurs de toutes les catégories socioprofessionnelles de Colgate consentissent est très volumineux. Comme on l'a déjà mentionné plus haut, encore une fois, les objectifs de production de l'entreprise sont en déphasage par rapport à l'effectif des salariés. En effet, si l'on se réfère aux nombreuses unités de production de l'entreprise (voir supra tableau 4), et sa population active (270), il coule de source que Colgate, en vertu des principes capitalistes et néolibéraux se soucie plus de la « *logique des coûts et d'efficacité* » ; pour parler autrement de la croissance productive, que de son personnel. Car il opte pour l'immensité productive aux dépens de la masse salariale et de l'épanouissement humain de son personnel. Car le personnel de l'entreprise est déficitaire et insuffisant ce qui explique la pression et la précipitation liées au rythme accéléré des tâches et des travaux dans tous les secteurs de l'entreprise. Pour preuve, il faut souligner que Colgate Palmolive est une entreprise qui fonctionne sept jours sur sept, vingt quatre heures sur vingt quatre. Pour ce faire elle a préféré engager un nombre immense de travailleurs journaliers (une moyenne de 160 par jour) pour combler le personnel au détriment d'un recrutement et d'un embauchement d'agents fraîchement formés et qualifiés. La stratégie mise en place est qu'on procède à faire un turn-over ou rotation des journaliers et ouvriers selon le système de « quart ». Un quart est une équipe qui travaille huit heures d'horloge par vingt quatre pour être relevé par une autre, ainsi de suite.

Par ailleurs, même le personnel administratif et technique n'est pas épargné par la bousculade à cause du grand volume de travail. Le déséquilibre de la répartition des tâches entre les différents départements et/ou directions est flagrant comme le démontre la répartition de

l'effectif et de la fréquence du personnel selon les catégories socioprofessionnelles (voir supra tableau 6).

Ainsi donc, ces conditions physiques et matérielles de travail dans l'ensemble acceptables vu les statistiques ci-dessus, ainsi que l'arsenal de stratégies de promotion hygiénique et sécuritaire suffiraient-ils à motiver les travailleurs dont l'effectif est déphasé par rapport aux objectifs de production, au mépris des relations sociales de travail ?

VIII-2 : LES RELATIONS SOCIALES DE TRAVAIL

En théorie de l'organisation, la relation sociale se définit comme le rapport particulier qui s'établit entre deux ou plusieurs acteurs. C'est en ce sens que nous analysons, ici, la nature de communication interne horizontale comme verticale, les rapports hiérarchiques....

Tableau 13: les relations des agents avec leurs hiérarchies :

C.S.P	Avis		Très satisfaisantes		Acceptables		Mauvaises		Totaux	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Cadres	/	/	8	100	/	/	8	100		
A.M	7	37	12	63	/	/	19	100		
O/E	6	26	12	52	5	22	23	100		

Le tableau ci-dessus est révélateur des relations hiérarchiques entre supérieurs et subalternes. Si dans l'ensemble l'on peut considérer que ces relations sont acceptables avec 100%, au niveau des cadres, 63% au niveau des maîtrises et 52% au niveau des ouvriers, il urge dans le même temps de les améliorer car elles ne sont pas très satisfaisantes dans l'ensemble et quelques fois exécrables. Car on a obtenu au niveau des maîtrises que 37% de « très satisfaisantes » et 63% d' « acceptables », 6% de « très satisfaisantes » et 22% d' « exécrables » côté O/E.

Au vu de ces statistiques donc, il apparaît que le réseau relationnel de Colgate est à parfaire. Cela s'explique surtout par un déficit de communication interne verticale. Quoique au cours de nos entretiens avec certains cadres, ils nous ont confié que leurs relations avec leurs subordonnés ne souffrent d'aucune défaillance et ils communiquent régulièrement avec eux, par l'entremise des réunions sectorielles périodiques en prenant en compte leurs observations, les ouvriers de leur côté précisent qu'il n'y a pas de problèmes majeurs mais on peut mieux faire (22% de réponses « exécrables »). Car pour eux, ces réunions là ne sont pas régulières,

et chaque fois qu'il y en a c'est uniquement pour dégager des stratégies de production et non pour l'amélioration des relations sociales de travail.

En effet, même si le management s'identifie à l'art de commander, de manier les hommes et les choses, de maîtriser les situations internes et les événements externes, en vue d'obtenir les meilleurs résultats économiques possibles, il n'en demeure pas moins qu'il doit s'ouvrir à la communication et à l'information interne verticale et horizontale c'est-à-dire entre les hiérarchies et les subalternes mais aussi entre les hiérarchies elles-mêmes et les subordonnés eux mêmes. Car la communication étant une forme d'interaction permet l'expression de soi et de ses points de vue et permet aussi à l'acteur d'avoir un impact sur le groupe qui, en retour, a lui aussi une influence sur chacun des membres du groupe. A cet égard **Pierre Goguelin** précisa qu' « *un système social dont les éléments ne communiqueraient pas ne pourrait voir prendre en son sein que des décisions individuelles aveugles eu égard à l'ensemble*³⁴. » Donc pour ne pas faire planer le doute et la rumeur sur des informations sur la vie de l'entreprise, le développement des relations hiérarchiques, aussi bien stratégiques que sociales doit être de mise. C'est à ce prix que les subordonnés se sentiraient considérés et estimés par la hiérarchie. Ce besoin naturel psychologique d'être estimé par l'autre crée l'estime de soi et incite l'agent à la réalisation et à l'actualisation de soi qui se matérialise par un meilleur accomplissement de ses tâches, bref par sa détermination, son dévouement et sa motivation au travail.

Ce déficit communicationnel est entraîné, dans le cadre général de l'organisation, et nos recherches l'ont confirmé au niveau de Colgate Palmolive, par la rétention d'informations garante d'une stratégie de pouvoir et d'influence. Ce qui ne milite pas en faveur d'un climat agréable de relations sociales de travail et de rapports sociaux de production. Ce qui fait dire P. Goguelin ceci « *l'homme social, pour faire fonctionner correctement les organisations complexes qu'il a créées, doit développer les communications au sens fort du terme, l'homme individu, pour conserver son pouvoir et, par quelque côté, pour conforter sa zone de liberté tend à garder l'information qu'il possède*³⁵. » Ce phénomène de pouvoir en entreprise n'est pas un gage de relation groupale et n'exhorte pas les subordonnés à la motivation. Les victimes du pouvoir sont tentés de créer des « *zones d'incertitude* » en adoptant des comportements et des actes stratégiques imprévisibles et incontournables par les pouvoirsistes. En ce sens, nos enquêtes ont révélé que Colgate Palmolive n'est pas exempte de ce phénomène. Certains ouvriers avancent qu'ils n'hésitent pas à créer délibérément et à l'insu des chefs de services, une marge de production, c'est - à -dire un gap et un manque à gagner par rapport aux objectifs qui leur sont fixés, pour pouvoir bénéficier d'heures

³⁵ Jean de Sedouy in « *le baobab* », Revue trimestrielle de C.P p.6

supplémentaires. C'est ce qu'on appelle le « *freinage* » selon l'expérience rigoureuse de **Bwor** (op. cit. in *psychologie social*, Jean Maisonneuve ». Le freinage comme défense collective, est un des aspects significatifs de la résistance du groupe à tout système qui risque compromettre son équilibre, de modifier et de diversifier les statuts sociaux des ouvriers, en même temps que leur statut économique.

Nos enquêtes nous ont appris que chaque ouvrier a droit à 173 heures de travail mensuelles soit 40 heures par semaine pour atteindre ses objectifs de production. Et si les objectifs ne sont pas atteints durant cette durée, on leur octroie des heures supplémentaires. Il arrive très souvent qu'ils rudent en adoptant la « *flânerie systématique* » en modifiant le rythme des machines pour ne pas atteindre leurs objectifs. On nous a dit qu'il arrive qu'un ouvrier gagne près ou plus de 100 000 francs mensuellement en heures supplémentaires ; et ils procèdent autant que faire se peut pour en avoir.

Ainsi, le « *pouvoir* » et « *l'incertitude* » que les uns et les autres développent du fait de déficit ou d'absence communicationnels internes verticaux entraînent une marge de production et est source de conflit. Ce qui plaide en faveur de la démotivation, de la désintégration et d'unilatéralisme des acteurs. Par rapport à cela, **Jean DE SEDOUY**, ex Directeur Général de Colgate Palmolive disait dans le journal de l'entreprise que : « *Chacune ou chacun dans l'entreprise, quelque soit sa fonction, est le fournisseur et le client d'autres fonctions internes. C'est-à-dire qu'elle ou il doit recevoir et donner des produits ou informations qui, en fonction de leur qualité, permettront ou non un fonctionnement harmonieux de l'ensemble de la chaîne des fonctions et personnes impliquées. L'un des mérites du travail en équipe est que l'on comprend mieux les besoins et les contraintes de ses clients ou de ses fournisseurs internes. Les comportements d'antagonisme sont en général le résultat d'une absence de dialogue donc d'une incompréhension des besoins et contraintes de l'autre*³⁶. » Cela dit, Monsieur le Directeur a attiré l'attention, après avoir constaté l'insuffisance de communication mutuelle, de relation sociale du travail, sur l'importance du dialogue et d'un travail collégial. Ce qui laisse à croire que le modèle structuraliste fonctionnaliste n'est qu'un principe au niveau de Colgate Palmolive et que son application n'est pas totalement effective.

- 36 Jean De Sedouy, in « la plume du Marabout », revue trimestrielle de C.P, p6

Tableau 14 : les relations interpersonnelles

C.S.P \ Appréciations	Satisfaisantes		Acceptables		Mauvaises		Totaux	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Cadres	3	38	5	62	/	/	8	100
A.M	8	42	11	58	/	/	19	100
O.E	8	35	15	65	/	/	23	100

Ce tableau des relations interpersonnelles nous édifie sur les rapports horizontaux sociaux de travail.

A sa lecture, on remarque que les collègues de même catégorie ont des relations acceptables dans l'ensemble si l'on sait qu'il y a 62% pour les cadres, 58% pour les maîtrises et 65% pour les ouvriers. Il n'y a pas de relations mauvaises ou exécrables entre collègues de même catégorie. La tendance à la satisfaction est moins que celle à l'acceptation. Ce qui suppose que les relations interpersonnelles entre collègues de même catégorie sont à améliorer même si elles ne sont pas mauvaises. A l'issue de nos recherches on a constaté qu'il n'existe pas à Colgate Palmolive un type de structure (formelle ou informelle) regroupant les travailleurs par catégories de services (par exemple amical ou association des cadres, des maîtrises, des ouvriers). Ce qui fait que la dynamique de groupe qui, par delà les relations interpersonnelles préconise une intégration groupale et collective, n'est pas complète.

Donc une dynamique compacte de groupe dans le cadre des relations sociales et humaines au niveau de Colgate Palmolive est inexistante. Ce qui peut porter atteinte au désir d'appartenance des acteurs, ce qui peut aussi constituer une entorse à leurs besoins d'intégration et à leur esprit grégaire, bien vrai qu'il y ait au sein de l'entreprise des regroupements syndicaux. Mais le rôle de ceux-ci se cantonne dans une attitude de contestation, de réclamation et de revendication.

VIII-3 LE SYSTEME REVENDICATIF :

Il traite du mode de réclamation, de revendication, de requête et éventuellement de défense des intérêts matériels et moraux qui prévaut à Colgate Palmolive.

- **Tableau 15** : l'appartenance syndicale

Syndicat C.S.P	unsas		Cnts		Aucun		totaux	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Cadres	2	25	2	25	4	50	8	100
A.M	8	42	4	21	7	37	19	100
O.E	11	48	9	39	3	13	23	100

On constate au travers de ces statistiques contenues dans le tableau ci-dessus que le principe syndical est effectif à Colgate Palmolive incarné pour la plupart du temps par les centrales syndicales que sont l'UNSAS et la CNTS. Pourtant, la non appartenance syndicale à Colgate Palmolive est réelle. Au niveau des cadres il existe 25% d'affiliés à l'UNSAS, 25% à la CNTS et 50% à aucun syndicat. Pour les maîtrises on note 42% d'adhérents à l'UNSAS, 21% à la CNTS et 57% à aucun. Au niveau des ouvriers si on a énuméré 11% à l'UNSAS, 9% à la CNTS, il existe aussi 13% n'appartenant à aucun syndicat. En effet pour une entreprise de la trempe de Colgate Palmolive Sénégal, il est étonnant que le mouvement syndical y présente une telle faiblesse. Qui plus est, il est même à souligner que cette présence syndicale est plus principielle que réelle et active. Car durant notre stage on n'a senti que rarement le syndicalisme.

D'aucuns, s'entretenant avec nous, nous ont appris que le mouvement syndical à Colgate s'est avachi à la suite d'un bouillonnement syndical de l'entreprise en 1999.

Cette effervescence syndicale débutée en 1997, deux ans après la fusion avait comme cheval de bataille l'instauration d'une politique sociale conséquente et adaptée d'autant plus que NSOA était une entreprise paternaliste et dynastique et que Colgate Palmolive Sénégal, une société capitaliste assujettie aux normes du néo-libéralisme et du marché. Au terme d'une rude bataille syndicale contre le patronat et/ou les autorités responsables, de considérables acquis, nous dit-on, ont été obtenus et réalisés (nous y reviendrons dans la section politique sociale).

Nos recherches nous ont fait apprendre aussi qu'après la satisfaction de beaucoup de points de la plate forme revendicative des syndicats, les autorités de la boîte, dans le but de casser l'élan syndical des salariés et d'amollir leur ardeur ont mis en pratique une réflexion consistant à un reclassement ou une sorte de redistribution hiérarchique arbitraire. C'est ainsi que certains ténors et chefs de file syndicaux ont eu une promotion, des prérogatives et des postes hiérarchiques stratégiques. En conséquence ils se sont tus et

ont enterré depuis lors la hache de guerre syndicale pour désormais être de mèche avec le patronat.

Cet historique syndical de l'entreprise élucidée par les mots qui précèdent a fait débouché, aujourd'hui, le mouvement syndical de Colgate Palmolive sur une mollesse et un étiolement qui surprennent plus d'un. Mais comment donc les salariés parviennent-ils à poser leurs requêtes ?

On constate que la moitié des cadres (50%) n'ont pas jugé nécessaire de se syndiquer. Ce qui fait que la plupart des syndiqués sont des maîtrises et des ouvriers. Cela s'explique du fait des divergences de positions et d'intérêts. Pour répondre à notre question ci-dessus, il faut préciser, selon nos sources, que l'essentiel des revendications proviennent des ouvriers et la plupart du temps ce sont des problèmes ponctuels qu'ils soumettent à leur hiérarchie. A titre d'exemple, des factures d'eau, d'électricité et de téléphone et d'autres problèmes économiques immédiats. C'est de cette manière qu'ils opèrent en lieu et place de l'intervention d'une structure syndicale organisée avec des moyens humains pouvant fléchir l'autorité.

Tout ce qui précède aboutit au constat selon lequel, nonobstant une forte appartenance syndicale des salariés de Colgate (+ 90% d'entre eux sont syndiqués), ces derniers font fi de la pratique syndicale. Par voie de conséquence, le système revendicatif des salariés repose sur des démarches individuelles, informelles et alimentaires ayant un relent éhonté. Si l'on sait qu'un syndicat est une structure sociale formelle et organisée destinée à la prise en charge des intérêts matériels et moraux des travailleurs pour les galvaniser à la motivation en vue de considérables rendements, il est médusant que ceux de Colgate méprisent ou négligent la pratique syndicale radicale et authentique pour que, au-delà de leurs intérêts économiques, humains et moraux au sein du processus de production, leurs conditions de vie et d'existence dans leur généralité soient à même d'être assurées.

CHAPITRE IX :

LES CONDITIONS D'EXISTENCE DES TRAVAILLEURS

Les salariés de Colgate Palmolive ne sont pas à l'abri du besoin. Malgré une grille salariale relativement acceptable (O/E, le salaire de base est de 120 000 francs CFA, la grille salariale des agents de maîtrise est comprise entre 200 000 francs CFA et 250 000 francs CFA, celle des cadres est de 300 000 francs CFA et plus)*. Ils rencontrent un certain de problèmes d'existence vitaux.

Tableau 16 : Existence de problèmes vitaux au travail.

C.S.P	Avis		Oui		Non		Totaux	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Cadres	/	/	8	100	8	100		
A.M	15	79	4	21	19	100		
O.E	23	100	/	/	23	100		

La remarque qu'on déduit de ce tableau est qu'au niveau des cadres tous les individus interrogés ont affirmé qu'ils ne rencontrent pas de problèmes existentiels par rapport à leur fonction (100% de « non »), tant dis que les agents de maîtrise, à 79% disent qu'ils sont confrontés à des problèmes, alors que 100% d'ouvriers ont affirmé sans ambages que leur travail ne parvient pas à résoudre leurs besoins vitaux.

L'analyse et l'interprétation qui sont faites de ces données c'est que ces divergences d'appréciation s'expliquent par la différence des « classes sociales ». Le cadre qui assure une fonction de leader, de manager, qui est chargé d'élaborer des plannings et de donner des orientations et injonctions a des prérogatives considérables qui lui permettent d'être à l'abri du besoin du fait de son poste stratégique. En outre, les agents de maîtrise dans la plupart des cas (79%) ne sont pas épargnés des problèmes existentiels que les retombées de leur travail ne permettent pas de solutionner quoique 21% avancent qu'ils ne souffrent pas de problèmes économiques et matériels par rapport à leur travail. C'est que cette catégorie joue un rôle médian entre le sommet (les cadres) et la base (les ouvriers/employés). Par contraste au niveau de la classe ouvrière, tous les agents (100% de oui) affirment qu'ils baignent dans des besoins et problèmes d'existence. Cela est lié au fait que dans le système industriel la classe ouvrière, depuis le XIX^e siècle à nos jours,

* Source : Questionnaire, question sur la fourchette salariale

est le laissé-pour-compte et le dindon de la farce du système. Ces acteurs ouvriers qui sont la locomotive de la production ne bénéficient pas d'un traitement de faveur. La plupart du temps ils sont exploités et le ratio rétribution/contribution est mal et inégalement évalué. Autrement dit la force de travail de l'ouvrier mis à la disposition et à la faveur de l'entreprise n'est pas rémunérée à sa juste valeur afin de pouvoir lui permettre de se départir de certaines contraintes économiques.

De surcroît, la plupart de nos interlocuteurs révèlent que leurs problèmes sont surtout liés, entre autres, à des difficultés de prise en charge de leurs familles, à l'éloignement du site d'où des difficultés de transport, mais aussi à l'habit.

- **Tableau 17** : la taille des familles en charge

C.S.P \ Taille	0-5		5-10		10-15		15 et +		Totaux	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Cadres	2	25	2	25	3	38	1	12	8	100
A.M	4	21	6	32	7	37	2	11	19	100
O/E	8	35	9	39	4	17	2	9	23	100

Ce tableau de la taille des familles en charge est l'illustration numérique des personnes prises en charge par les salariés. Côté cadres 25% ont 0 à 5 personnes en charge ; 25% 5 à 10 ; 38% 10 à 15 et 12% 15 et plus. Côté maîtrise 21% prennent en charge 0 à 5 personnes ; 32% 5 à 10 ; 37% 10 à 15 et 11% 15 et plus. Côté ouvriers, 35% se chargent d'une famille de 0 à 5 membres ; 39% de 5 à 10 ; 17% de 10 à 15 et 9% de 15 et plus.

Il apparaît dans le tableau que l'intervalle choisi est [0, +15] avec une amplitude égale à 5 pour chaque intervalle. Cela est du fait que, conformément à la coutume africaine de vie communautaire, les sénégalais, (les salariés de C.P ne sont pas en reste) sont enclins à gérer des familles nucléaires et élargies. L'individualisme est banni dans les sociétés africaines pour laisser la place au collectivisme, à la solidarité et au partage. De ce fait, il n'est pas fréquent de trouver une famille autonome et autarcique composée uniquement d'époux, d'épouse et enfants. Lesquels vivent en communauté avec leurs cousins, tantes, oncles, belle mère, beau frère, gendre... ; se solidarisent et s'entraident mutuellement en échangeant des dons et s'offrant des biens économiques, matériels et financiers. Pour revenir donc à notre tableau, il faut souligner que si on fait le croisement des variables taille / C.S.P, la remarque fait état que les cadres ont plus de responsabilités familiales

avec une fréquence de 75% pour l'intervalle [5 - +15], contre seulement 25% pour [0-5], suivis des agents de maîtrise avec 79% de fréquence pour l'intervalle [5 - +15] contre 21% pour [0-5] et les ouvriers/employés ont moins de responsabilités avec 35% pour les membres de famille comprises entre 0 et 5 contre 65% pour les membres de 5 à 15.

Les raisons qui expliquent ces différentes responsabilités, mesurées à l'aune du nombre de personnes prises en charge, entre les différentes catégories socioprofessionnelles, sont sous-tendues par le fait que dans nos sociétés plus on a un prestige social lié à la fonction, plus les besoins familiaux et les parents ou personnes à prendre en charge sont nombreux. Ce qui explique que la catégorie des cadres, comme le démontre les chiffres ci-dessus, ont des familles plus élargies. En revanche, plus le prestige social est faible, moins on est responsabilisé. Ce qui explique le plus faible taux de responsabilité, à prendre en charge des familles, des ouvriers.

- **Tableau 18** : les zones d'habitation.

Villes et / ou quartiers	Effectifs	Pourcentage
Guédiawaye, Parcelles, Cambérène	10	20
Pikine, Rufisque, Diamaguène, Yeumbeul	11	22
Colobane, Medina Fass, Guele Tapée	4	8
Plateau et environs	4	8
HLM, BOPP	4	8
Grd Dakar, Sicap Amitié	3	6
Castor, Dieupeul, Derkhelé, Grd Yoff, Scat Urbam	5	10
Dalifort, Yarakh	5	10
Ouakam, Mermoz, Fann	4	8
Total	50	100

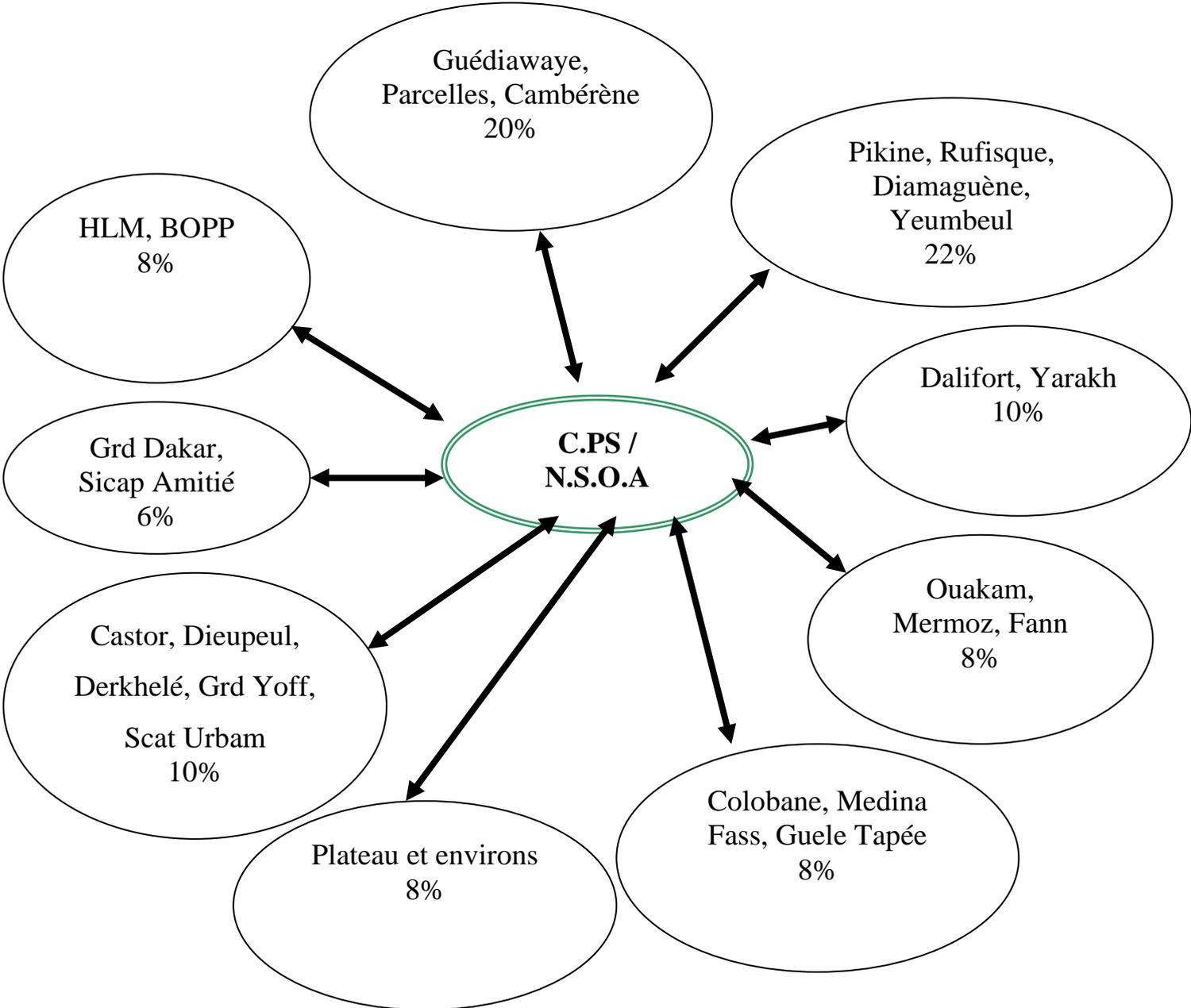
Ce tableau plat fait état des zones d'habitation des travailleurs. L'on a constaté que les quartiers ou villes de banlieue (Pikine, Rufisque, Diamaguène, Parcelles, Guédiawaye,

Cambérène, Dalifort, Yarakh...) abritent plus de la moitié (52%) des travailleurs. Les 48% autres sont concentrés dans des quartiers plus ou moins environnants (Colobane, Médina Gounass, Fass, Gueule-Tapée, Plateau, H.L.M, Castor, Bopp, Castor, Dieupeul, Derkelé, Grand Yoff, Scatt Urbam, Ouakam, Mermoz, Fann etc..

Ce tableau vise à donner des mesures sur l'éloignement ou la proximité des travailleurs par rapport à leur lieu de travail. COLGATE PALMOLIVE qui se trouve à CYRNOS.

Pour plus de précision et d'illustration voici le diagramme de polarisation.

- **Schéma 4** : Diagramme de Polarisation



Ce diagramme de polarisation est une sorte de plan, de représentation cartographique qui donne une vue d'ensemble sur les lieux de résidence des salariés pour pouvoir apprécier le degré d'enclavement de leur lieu de travail. Sachant déjà que plus de la moitié des salariés (52%) habitent la banlieue dakaroise et vu la localisation du site qui se trouve au cœur de la ville de Dakar, on imagine les désagréments et tracasseries, liés au transport, que subissent les travailleurs tous les matins et soirs. Ces difficultés sont à analyser aussi bien en termes physiques qu'en termes financiers. Car étant donné la grande fréquence des bouchons et des embouteillages, mais aussi l'insuffisance de moyens de transport pour desservir la banlieue, les travailleurs font des trajets éprouvants sans compter le prix du transport ; si l'on sait aussi que l'entreprise n'a pas mis, à la disposition de son personnel des véhicules pour assurer leur transport en aller et en retour, pour accroître leur motivation à l'ouvrage.

Tableau 19 : Les problèmes liés à l'habitat

Modalités	Propriétaires		Locataires		Maison familiale		totaux	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
C.S.P								
Cadres	3	38	3	38	2	25	8	100
A.M	/	/	13	69	6	31	19	100
O.E	/	/	19	83	4	17	23	100

La lecture de ce tableau tient à démontrer que seuls 6% (on a pris les 3 cadres propriétaires rapportés à la taille de l'échantillon qu'est 50) du personnel possèdent un logement ou une maison. Les 94% restants sont soit locataires, soit ils habitent dans une maison familiale. On a constaté qu'aucun agent de maîtrise ni aucun ouvrier/employé ne possède à son propre compte une habitation ; et seuls 3% de cadres en possèdent. On remarque que la tendance à la location est plus fréquente dans toutes les catégories (cadres 38%, maîtrise 69%, O/E 83%) et que les gens habitant dans une maison familiale sont constitués de 25% de cadres, 31% de maîtrises et 17% d'ouvriers/employés.

Cela s'explique par le fait qu'une grande part du personnel, n'ont pas leur famille à Dakar, donc originaire des régions. Sur ce, ils ne peuvent que prendre une chambre ou un appartement à louer. Cette réalité est occasionnée aussi par le fait qu'il n'existe pas dans l'entreprise une politique de l'habit pour le personnel.

En effet, au cours de nos enquêtes, l'ensemble de nos interviewés ont déploré la suppression de la coopérative d'habitat. Ils nous ont affirmé qu'ils souffrent énormément des frais dispendieux et onéreux de la location ; et cela n'est engendré par rien d'autre que certains agents influents, tapis dans l'ombre, qui ont bousillé injustement, au mépris des autres, la politique du prêt à l'habitat qui existait. Il paraît que des centaines de millions de francs CFA étaient alloués au personnel, au lendemain de la fusion, en guise de prêt à l'habitat pour permettre aux nécessiteux et désireux de pouvoir s'octroyer un gîte. Lequel représente un gage d'assurance et de promotion sociales pour tout travailleur et est un besoin biogéologique se trouvant à la base de la pyramide des besoins de l'homme. Donc, un besoin à satisfaire avant tout autre, à défaut, le travailleur ne pourra s'actualiser et se réaliser pour ce qui est des tâches qu'il a censées accomplir. Comme l'a enseigné Maslow, les besoins primaires et biologiques que sont : manger, boire, se loger, dormir, etc. sont les premiers à trouver des réponses satisfaisantes, sans quoi les besoins supérieurs (sécurité, estime, appartenance à un groupe, actualisation de soi) ne sauraient être satisfaits ; sinon l'individu verserait dans un déséquilibre et une anxiété profonde. En voie de conséquence, sa tendance à la stimulation et à la motivation est entravée.

Ainsi donc les conditions d'existence des travailleurs liées à des problèmes existentiels et vitaux (famille à nourrir et à loger, manque de moyens de transport, location onéreuse, entre autres) que nous venons de parcourir avec des données chiffrées à l'appui, ont exhorté les autorités compétentes à mettre en œuvre pour venir à bout de ces fléaux, des stratégies de politique sociale.

IX-1 LA POLITIQUE SOCIALE :

Les autorités de Colgate Palmolive, dans le but d'une paix sociale et d'un climat social pacifique ont instauré une politique sociale. Elle tend à éradiquer les difficultés et pesanteurs sociales des salariés afin de leur donner un coup de fouet galvaniseur pour atteindre des objectifs de production fixés.

En effet, comme éucidés plus haut, les événements syndicaux survenus à la fin des années 90 avaient permis un dialogue social ouvert et tendu à la fin. Ce dialogue social qui est une stratégie de communication, de concertation et consultation entre patronat et responsables syndicaux avait pour but de prévoir des conflits sociaux et de solutionner les problèmes sociaux déjà existants. Ce dialogue social, synonyme de communication interne est un élément de stratégie social au service d'une entreprise perçue comme un

lieu de conflit. Il permet aussi d'occuper le terrain social par le truchement d'échanges permanents et ininterrompus entre les différents protagonistes. Ce qui permet une coopération et une participation de tous les acteurs à la gestion du climat social en vue d'endiguer et de contenir certains processus sociaux conflictuels. Pour ce faire, au niveau de Colgate Palmolive, les protagonistes, par le moyen d'un dialogue social fructueux ont pu plancher sur beaucoup de cas liés à la situation sociale des salariés. C'est ainsi que, dans l'objectif de stimuler, de dynamiser, bref de motiver son personnel, l'entreprise, par le moyen d'une politique sociale lui a accordé et octroyé un certain nombre de faveurs.

C'est ainsi que des primes sont allouées au personnel permanent à savoir des primes de rendements (accordées annuellement en vertu d'une production accrue), de Tabaski, de Korité, de Pâques, de Noël ... sans oublier la prime mensuelle de transport qui s'élève à 13.500 francs pour les AM et O/E, et à 50000 pour les cadres et enfin la prime de rentrée permettant au personnel d'assurer la scolarité de leurs progénitures.

Parmi les acquis sociaux liés à la politique sociale de l'entreprise, il faut noter la mise en place d'un restaurant de service et la subvention par l'entreprise de la restauration de ces agents.

- **Tableau 20** : La subvention de la restauration.

Plats \ Prix	Prix normal	Subvention	Prix Payé par l'employé	% de la Subvention
Petit déjeuner	500	300	200	60
Déjeuner	750	500	250	67
Suite (Plat spécial)	1400	500	900	36

Source : Enquêtes.

Ce tableau donc précise les prix de la restauration et leur subvention par l'entreprise. Il apparaît que le prix du petit déjeuner initialement fixé à 500 francs revient à 200 francs du fait d'une subvention de 300 francs soit 60% du prix normal. Le déjeuner, normalement fixé à 750 est subventionné à 67% soit 500 francs et revient à 250. Quant à la « suite » qui est un plat spécifique pour les cadres et fixé au normal à 1400 francs revient à 900 francs car subventionné à 500 francs soit (36%). On en remarque que la « suite » plat spécial est le plus cher et le moins subventionné (36%). Suivi du déjeuner mais plus subventionné (67%) contre 60% pour le petit déjeuner. Donc pour le petit déjeuner les agents de maîtrise et les ouvriers/employés ne payent que 40% soit 200 francs, pour le déjeuner ils

ne payent que 33% soit 250 francs. Les cadres payent leur plat à 900 francs soit 64%. Toujours dans le prolongement de la liste des avantages sociaux, gratifications et prestations sociales que Colgate a élaborés en guise de stimulations socioéconomiques de son personnel, il nécessite de signaler aussi le pèlerinage à la Mecque pour les musulmans avec trois billets dont un pour l'agent le plus proche de la retraite et les deux autres par tirage au sort. Ce même avantage est conféré aussi aux chrétiens avec un billet pour l'agent le plus proche de la retraite et un autre par tirage au sort pour un pèlerinage à Rome. Des dons liés à la prime de congé, à la prime de mariage qui s'élève à 100 000 francs pour le premier mariage, la prime de naissance à 50 000 francs pour chaque enfant, mais encore on accorde des montants en cas de décès d'un membre de la famille de l'agent, et des allocations familiales fixées à 6000 francs par enfants par mois*.

A noter d'ailleurs la mise en place d'une infirmerie avec une équipe composée d'un médecin chef et de trois infirmiers pour veiller sur la santé des agents en leur assurant des consultations et des soins médicaux. Les ordonnances médicales prescrites au personnel sont subventionnées par l'entreprise.

L'établissement de cette structure sanitaire au sein de l'entreprise est dû au fait que Colgate Palmolive est une entreprise industrielle dont l'ouvrage tourne sur la manipulation et le mélange de produits chimico-toxiques pouvant porter gravement atteinte à la santé des travailleurs. Il s'explique aussi par la nécessité d'apporter des soins immédiats dus aux accidents et incidents de travail liés aux outils et aux machines.

Au niveau de l'infirmerie, le médecin chef nous a dit que les problèmes sanitaires les plus fréquents sont les maladies pulmonaires, respiratoires tels que la bronchite, la rhinite, le rhume due à l'effet des produits inhalés, mais aussi des maladies cutanées.

Ainsi donc, toutes ces mesures sociales qui matérialisent la politique sociale de Colgate, devant permettre la motivation des agents et l'optimisation de leur rendement, en dépit de leurs variétés et diversités, sont diversement appréciées par les salariés

* Ces données chiffrées, sur la politique social sont issues d'enquêtes auprès des personnes ressources plus précisément au niveau du service des affaires sociales.

IX-2 APPRECIATION DES ACTEURS DE LA POLITIQUE SOCIALE

- **Tableau 21** : Appréciation sur la prise en charge des problèmes sociaux.

C.S.P	Avis	Satisfaits		Pas satisfaits		Totaux	
		Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Cadres		5	63	3	37	8	100
A.M		11	58	8	42	19	100
O.E		15	65	8	35	23	100

Le tableau fait montre que, pour une large part, la politique sociale de l'entreprise liée aux avantages accordés au personnel, est bien appréciée par lui. D'autant qu'on a au niveau des cadres 63% de réponses satisfaisantes, au niveau des maîtrises 58% et 65% au niveau des ouvriers/employés ; contre respectivement 3%, 8% et 8% de réponses pas satisfaisantes.

En effet, le bon niveau des réponses satisfaisantes s'expliquerait par l'efficacité de la politique sociale que l'entreprise a adoptée par rapport à maints domaines liés aux besoins socio-économiques.

Aussi, les réponses défavorables à la politique sociale de l'entreprise ne sont pas négligeables. Avec un effectif de plus d'un tiers (114) qui ne sont pas du tout satisfaits des efforts sociaux de l'entreprise, il coule de source que des efforts restent à faire. Ces agents insatisfaits avouent qu'ils ne sont pas insatiables. Car s'ils voyaient tous leurs problèmes pris en considération par la boîte, d'autant plus qu'elle le peut, ne continueraient pas à réclamer encore. Ces mauvaises appréciations, toutes catégories confondues, ont considéré que leur attitude est sous-tendue à un certain nombre de griefs à savoir l'occultation par la politique sociale de la coopérative d'habitat c'est-à-dire d'un prêt à l'habitat afin d'octroyer à l'agent un toit. Mais aussi ils font grief aux autorités l'absence de véhicules de transport pour le personnel pour chaque jour aller au travail et revenir à la maison si l'on sait que la plupart d'entre eux habitent la banlieue dakaroise comme l'ont montré le tableau 18 sur les zones d'habitants et le schéma 4 sur le diagramme de polarisation. Il faut noter aussi le désir des agents à l'élargissement de la couverture médicale vers les autres membres de leur famille vu, selon eux, la cherté du coût sanitaire de notre pays. La principale grief des ouvriers est le fait que l'entreprise n'a pas établi une prime de risque puisqu'ils s'opèrent dans des conditions à haut risque et permanemment exposés au danger.

Ces formes d'acquis sociaux mis en place par la politique sociale de l'entreprise et globalement bien appréciées par les acteurs suffiraient-elles à motiver le personnel ?

Tableau 22 : Récapitulation des Principaux Avantages sociaux

Avantages	CPS-NSOA	Propositions retenues
PRIME DE MARIAGE	15 jours de salaire brut, plafond 90.000F 1 an d'ancienneté, 1ère épouse	100.000F de prime de mariage (production justificatif)
PRIME DE NAISSANCE (enfant 1ere épouse)	15 jours de salaire, plafond 90 000F mini 1 an d'ancienneté, cadres et maîtrises mini 4 ans d'ancienneté, ouvriers et employés	50 000F par enfant, sans condition d'ancienneté ni d'épouse (production de justificatif)
PRIME DE SERVICES RENDUS	Pour 20ans d'ancienneté 65 000F pour ouvriers et employés 117 000F pour cadres et maîtrise	10 ans : 50 000 15 ans : 75 000 20 ans : 125 000 25 ans : 175 000 30 ans : 225 000 35 ans : 300 000
PRIME DE MEDAILLE DU TRAVAIL	Médaille d'argent : 15 000F Médaille de vermeil : 20 000F Médaille d'Or : 25 000F Médaille grand or : 30 000F	Médaille d'argent : 15 000F Médaille de vermeil : 20 000F Médaille d'Or : 25 000F Médaille grand or : 30 000F
Prime 300 heures	(base salaire + anc. / 173,33x 300 Korité/Pâques : 100h, 2 ans d'ancienneté Tabaski/Noel : 150h, 1 an ancienneté Scolarité : 50h, sans condition ancienneté	PRIME MINIMUM DE 400 000 & MAXIMUM 2 000 00 Korité : 20 % Pâques : 20 Tabaski : 25% Scolarité : 10% Noel : 25%
PELERINAGE	2 billets par an pour la Mecque 1 billet tous les 2 ans pour Rome + argent de poche 150 000 F par Pèlerin. Tirage au sort mini 15 ans et 45 ans age	2 billets par an pour la Mecque 1 billet tous les 2 ans pour Rome + argent de poche 150 000 F par Pèlerin. Tirage au sort mini 10 ans et 40 ans age
DOTATION EN SAVON	1 kg de poudre par mois 2 barres de savon, 3,4kg par mois 1 barres de savon 2,5 kg par mois 1 paquet de super tous les 4 mois	1 kg de poudre par mois 4 barres de savon 2,4kg par mois 1 lot de produits Colgate tous les 3 mois
DATTES	2,5 kg par personne aux premiers jours du Ramadan	2,5 kg par personne aux premiers jours du Ramadan
PRIME PARTICIPATION DECES	Ascendant direct <ul style="list-style-type: none"> • Dakar : délégation 5 pers +30 000f • Hors Dakar : 30 000 F Epouse / Epoux <ul style="list-style-type: none"> • Dakar : délégation 5 pers + 25.000 F • Hors Dakar : 25.000 F Enfant : 15.000 F	Ascendant direct <ul style="list-style-type: none"> • Dakar : délégation 5 pers +50 000f • Hors Dakar : 60 000 F Epouse / Epoux <ul style="list-style-type: none"> • Dakar : délégation 5 pers + 100.000 F • Hors Dakar : 125.000 F Enfant : 50.000 F
Avance	35.000 F payable en 4 mois	Sans objet

Source : DRH

Chapitre X

LA MOTIVATION DES SALARIES

- **TABLEAU 23**: Classification des motivations

C.S.P \ Formes	Intrinsèques		Extrinsèques		Intrinsèques / Extrinsèques		Totaux	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Cadres	/	/	/	/	8	100	8	100
A.M	/	/	/	/	19	100	19	100
O / E	/	/	15	65	8	35	23	100

Dans le tableau nous avons figuré différentes formes de motivation à savoir la motivation intrinsèque qui signifie l'ensemble des stimulus immatériels mais internes et inhérents à l'individu et lui donne un ascendant psychologique enclin à lui faire agir avec enthousiasme et détermination. La motivation extrinsèque synonyme des déterminations et considérations économique matérielles qui boostent l'acteur à se dévouer à réaliser ses tâches. Ensuite nous avons procédé par faire un rapport de ces deux formes de motivation pour leur possibilité de co-présence dans l'attitude et le comportement de l'agent.

En effet, la forme intrinsèque de motivation dans la vie de l'entreprise implique des aspects liés à l'organisation et à l'exécution des tâches dans le processus de travail. En termes plus clairs, elle est relative à la coopération, à l'implication et à la participation de tous les protagonistes du processus. Ce collègue de travail se caractérise par une considération et un estime mutuels des uns et des autres, ce qui est susceptible de les motiver quoique la forme extrinsèque de motivation soit aussi admise. Laquelle renvoie, comme on l'a déjà dit, à des aspects externes. A titre d'exemple, on peut faire allusion, dans le cadre du travail au salaire, aux primes, aux récompenses, dons, gratifications ...

Après cette brève analyse lexicale, revenons à la présentation, commentaire et analyse de notre tableau.

Ce qui frappe le regard, à la première vue, c'est la colonne vide de la forme de motivation intrinsèque et les 2/3 vides de la colonne extrinsèque. C'est dire que dans toutes les catégories

socioprofessionnelles confondues la motivation intrinsèque ne saurait être le seul mobile des acteurs à la détermination. Au niveau de la colonne des formes extrinsèques de motivation, il est remarqué que 65% des ouvriers ne sont motivés que par des considérations économiques alors qu'au niveau des cadres et des agents de maîtrise il n'existe pas un seul agent qui ne voit dans la motivation que des paramètres économiques. Dans le but de parallélisme des formes (intrinsèques et extrinsèques), on constate qu'au niveau de la colonne intrinsèque / extrinsèque les catégories des cadres et des maîtrises, chacune en ce qui la concerne, approuve à 100% la coexistence, la simultanéité et la coprésence des deux formes contre seulement 35% du côté ouvriers. En effet les cadres et les maîtrises considèrent que leur enthousiasme est provoqué autant par les motivations économiques que par celles psychologiques. Car autant le salaire, les récompenses, les primes, les gratifications, les dons...constituent des facteurs qui les exhortent à l'action, autant la communication interne, interindividuelle, la participation à un groupe et aux procédures théoriques et techniques de production, mais aussi le souci de considération et de prestige représentent aussi des stimulations importantes dans les rapports de travail et la motivation du personnel.

Quant aux ouvriers, comme l'indique les statistiques du tableau ci-dessus, pour une très large majorité (65%), seuls le salaire et les acquis socioéconomiques leur incitent à redoubler d'effort et à optimiser l'investissement de leur force de travail. Ils font fi des déterminations liées aux éléments organisationnels du processus de production. Ainsi donc, on constate qu'ouvriers/employés, cadres et agents de maîtrise n'ont pas une appréciation uniforme de la motivation. Cela est lié au fait que les cadres et les maîtrises, en raison de leur position stratégique dans l'entreprise, se soucient beaucoup de l'organisation du travail et des caractéristiques intrinsèques de ce dernier bref, des motivations extra économiques ; toutefois, ils ne négligent pas les motivations économiques car d'aucuns ont dit que personne ne peut être à l'abri du besoin et il nécessite que l'on se procure une bonne assise financière pour arriver à bout des pesanteurs vitales et économiques de soi et des autres. En ce qui concerne les ouvriers, leur attitude motivationnelle liée aux gains sociaux, matériels et économiques, trouve sa raison dans le fait que cette catégorie constitue les laissés-pour-compte du système et considère qu'elle est exploitée. Ils supposent que leur force de travail n'est pas achetée à un prix équitable par l'employeur si l'on compare la besogne qu'ils abattent à leur rémunération d'où le déséquilibre contribution / rétribution à leur défaveur. De ce fait, ils n'ont cure des préoccupations organisationnelles.

En substance la motivation des salariés de C.P varie selon que l'on appartient à telle ou telle catégorie. Si les cadres et les maîtrises supposent que leur motivation est influencée aussi bien

par des dispositions extra économiques à savoir les modalités organisationnelles tels que la communication, la coopération, l'estime, la considération, le prestige, l'appartenance..., que par des préoccupations purement économiques tels la rémunération et les avantages socioéconomiques. Les ouvriers, eux, ne voient que l'impact socioéconomique de la motivation au mépris de toute autre considération ; ils ne s'expriment qu'en termes pécuniaires. Le problème majeur qui se pose par rapport à cette classification des motivations se rapporte au dosage des deux formes. Et cette possibilité, très souvent effective, de déséquilibre dans l'assouvissement des différentes formes de motivation conduit fréquemment à des frustrations de certains membres du personnel qui aboutissent très souvent à faire rendre le tablier certains salariés par une démission pure et simple.

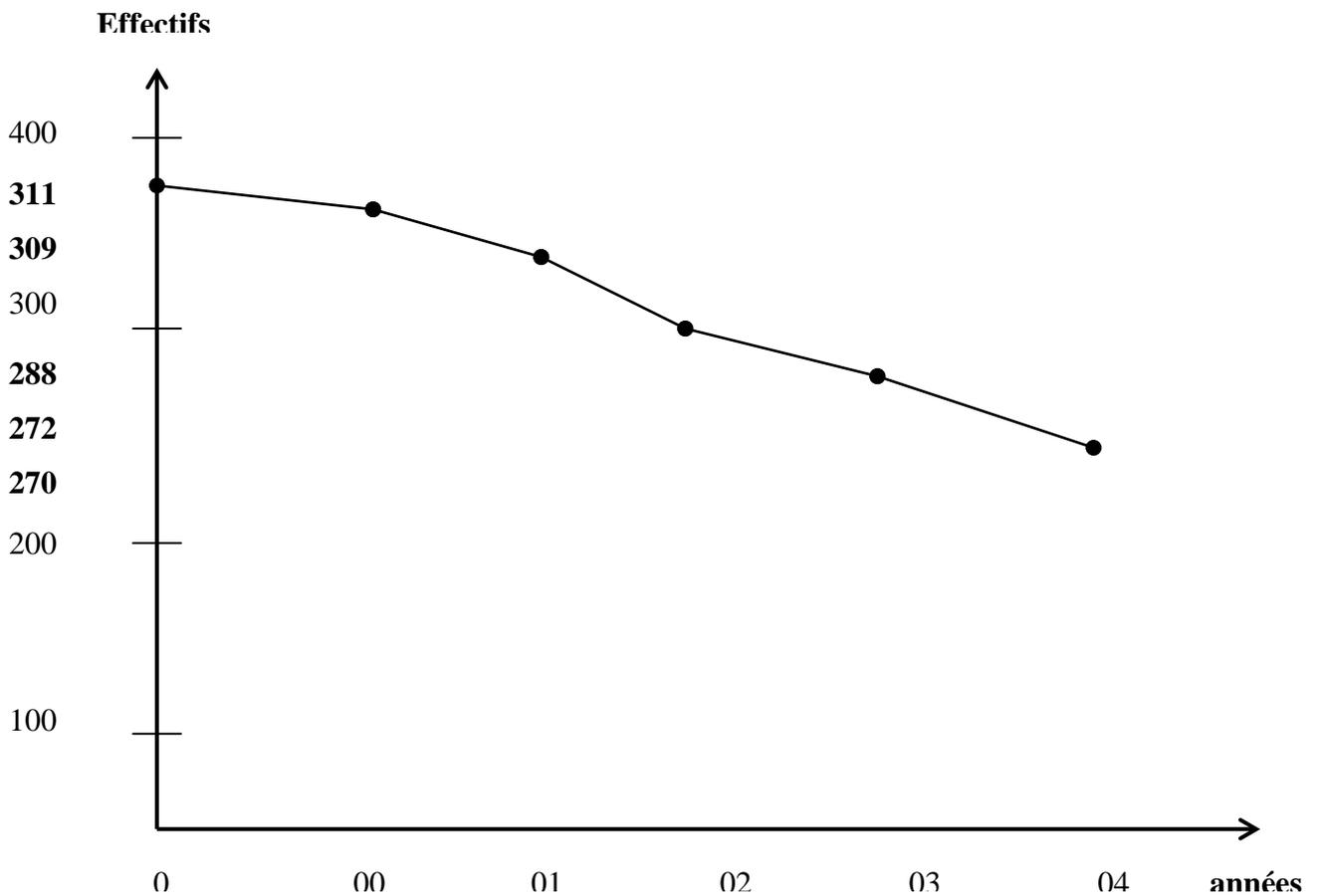
Chapitre XI

L'ANALYSE DES DEMISSIONS

La diminution progressive des effectifs du personnel ces dernières années nous inspire à disséquer les causes et les raisons du phénomène.

- **Schéma 5** : courbe d'évolution du personnel ces cinq (5) dernières

années. 2000= 311 ; 2001= 309 ; 2002= 288 ; 2003= 272 ; 2004= 270



La courbe qui dégage l'aspect évolutif des effectifs permanents de Colgate Palmolive de 2000 à 2004 tend à une inclinaison descendante. Même si cette inclinaison est relativement faible il faut souligner qu'elle est progressive. C'est ainsi qu'on a en 2000, 311 salariés ; 2001, 309 ;

2002, 288 ; 2003, 272 et 2004, 270 salariés. Ce qui signifie que de 2000 à 2004 il y a 41 départs. Parmi ces départs, même s'il existe des contrats à termes, des départs à la retraite, des licenciements, des décès, on nous a signifié que les démissionnaires sont plus importants et ceux-ci jettent l'éponge, dit-on, à cause d'un malaise lié à un certain nombre de frustration.

En effet, la frustration est un état de tension psychologique engendrée par un obstacle qui empêche le sujet d'atteindre un but ou de réaliser un désir. Elle est donc une sorte de blocage qui empêche le travailleur de s'exprimer et de s'exercer à sa guise. Celui-ci devient anxieux s'il se sent rigide contrôlé ou bien s'il se sent court - circuité et mis à l'écart dans l'élaboration des procédures et des prises de décision. Le travailleur se frustre aussi s'il considère que sa productivité est mal rétribuée d'où un salaire modique en contrepartie de l'énergie qu'il fournit ou du travail qu'il abat dans la production.

Ainsi donc, au niveau de Colgate, nos interlocuteurs nous ont fait part du climat de frustration qui règne dans la société. Excepté les agents proches de la retraite, tous nos questionnés ont affirmé qu'ils n'hésiteraient pas à aller s'exercer ailleurs si des offres plus alléchantes se présentent à eux. Cette frustration des agents, n'est pas due à des raisons communes, c'est selon. D'aucuns se sentent frustrés à cause d'un manque criard de communication interne, de considération et de reconnaissance par leur hiérarchie, par conséquent d'une absence de circulation de l'information. Ce qui ne les met pas à l'aise dans leur exécution et ne les permet pas de s'épanouir. Ils considèrent aussi qu'ils sont frustrés du fait du parachutage, du copinage et de l'arbitraire dans le reclassement hiérarchique étant entendu que beaucoup d'agents pensent qu'ils ne sont pas insérés dans les grilles correspondant à leur profil et par rapport à leur diplôme et il est fréquent qu'un agent soit sous les ordres et coiffé par moins diplômé que lui ou de voir un agent occupant un poste qui n'est pas adapté à son profil, à son cursus, à ses diplômes. En outre, paraît-il que le dispatching de la grille salariale ne répond pas aussi à des modalités objectives. Car les salaires ne sont pas uniformisés par rapport aux catégories et certains subalternes sont mieux rémunérés que leurs supérieurs.

Par ailleurs, la frustration est aussi liée au manque d'objectivité des notes attribuées aux agents par leurs chefs pour leur promotion. Puisque ces notes là reposent surtout sur la subjectivité et les relations crypto-personnelles. Non seulement qu'elles sont l'objet de tripatouillages et de modifications mais encore il suffit aussi que quelqu'un ait des relations interpersonnelles favorables avec son supérieur pour obtenir de bonnes notes ou par contre qu'il ait de relation tendues et exécrables avec lui pour obtenir de mauvaises notes en dépit de l'importance de ses efforts. Il semble que chaque direction a la possibilité de modifier les notes qui concernent son département en jouant sur le réseau relationnel.

- **Tableau 24** : Les démissions au cours de l'année 2002

N°	Fonctions	Services	Départements	Embauché(e) le :	Départ	ancienneté
1	Assistante de direction	Finance	Finance	01-07-00	02-01-02	1,51
2	Préparateur	Soap	DPM	01-05-00	04-01-02	1,68
3	Conducteur machine	HDD	DPM	01-10-96	08-01-02	5,27
4	Chef groupe de produits	Marketing	Marketing	01-07-95	14-01-02	6,54
5	Export manager	Sales Export	Sales	09-02-98	15-01-02	3,93
6	Conducteur machine	Soap	DPM	20-12-00	01-02-02	1,12
7	Convoyeur	Delivery	CS	01-09-92	11-02-02	9,28
8	Chef de des ateliers	Maintenance	DPM	24-08-98	03-03-02	3,52
9	Aide conducteur process	Soap	DPM	09-01-95	04-03-02	7,15
10	Directeur général	Direction générale	GA&HR	01-04-01	01-04-02	1,00
11	Mécanicien	Maintenance	DPM	01-07-99	10-03-02	2,78
12	Chef des opérations	MGS	DPM	10-07-96	31-05-02	5,89
13	Electricien	Maintenance	DPM	01-10-96	17-06-02	5,71
14	Chef secteurs ventes	Sales	Sales	01-08-77	30-06-02	24,91
15	Conducteur process	Soap	DPM	01-05-00	05-07-02	2,18
16	Chef secteur ventes	Sales	Sales	01-05-00	12-08-02	2,28
17	Chef de projet	Soap	DPM	01-05-00	30-09-02	2,41

Source : DRH

Tableau 25 : les démissions au cours de l'année 2003

N°	Fonctions	Services	Départements	Embauché(e)	Départ	ancienneté
1	Chef de secteur ventes	Commerciale	Vente	02-09-95	28-02-03	7,32
2	Chef secteur ventes	Commerciale	Vente	01-01-96	02-05-03	7,33
3	Mécanicien	CDC	DPM	01-09-99	22-05-03	3,72
4	Chef d'équipe	HDD	DPM	21-01-92	30-06-03	11,44
5	Ass Juridique	Finance	FIT	01-08-93	30-09-03	7,33
6	Ingénieur Projet	MGS	DPM	01-05-00	30-09-03	3,58

Source : DRH

Il apparaît dans le tableau 24 qu'il y avait une cascade de démissions en 2002 avec un nombre de 17, toutes catégories confondues (cadres, agents de maîtrise, ouvriers, employés).

Et dans le tableau 25, le nombre de démissions est de six (6). Ce qui fait remarquer que le phénomène est plus ou moins jugulé. Dans ces deux tableaux on remarque qu'au niveau des colonnes de l'ancienneté les chiffres ne sont pas généralement élevés hormis quelques cas isolés comme 24,91 ; 11,44. Ce qui fait dire que tous ces agents démissionnaires n'ont pas une grande longévité. Plus précisément, ils n'ont pas duré dans l'exercice de leur fonction à Colgate.

En somme, tous ces éléments ci-dessus illustrés et sus mentionnés relatifs à la frustration du personnel ; ce qui a conduit comme l'ont démontré les tableaux 24 et 25, à une avalanche de démissions, laissent croire que le personnel de l'entreprise ne se la approprie. Et que cette dernière n'a pas élaboré une politique conséquente, efficiente et cohérente de maintien, de conservation et de fidélisation de ses agents. Même si on ne peut pas retenir une personne qui ne veut que partir, il s'avère qu'on peut toujours mettre en pratique des stratégies de fidélisation du personnel par l'éradication et l'endiguement de la frustration mais aussi par l'égard, l'estime, la considération, la coopération de chacun envers tout le monde et de tout le monde à l'endroit de tout le monde. D'où le développement des réseaux relationnels interindividuels et collectifs. Les démissions donc sont à pallier même si Jean de Sedouy, ex directeur de C.P.S constate là-dessus : « *cela prouve, en effet, au Sénégal comme ailleurs que notre Groupe est considéré comme un vivier d'individus talentueux ayant bénéficié d'un excellent niveau de formation.*³⁷ »

³⁷Jean de sedouy, in « *la plume du Marabout* », Revue d'informations trimestrielles de C.P.S, 2001, p5, interview

Au terme de notre analyse, en faisant la synthèse de nos travaux, il apparaît donc que le phénomène de la motivation est diversement apprécié par les salariés de Colgate Palmolive. Si du côté des ouvriers / employés on considère pour la plupart du temps (65%) que seules les formes de motivations extrinsèques valent avec leurs corollaires de gains économiques, car ils estiment que seuls les appointements pécuniaires peuvent leur permettre de s'exceller, de se surpasser, bref constituent leurs seuls éléments motivationnels garant d'une absence de réduction à une portion congrue. Du côté des cadres et des agents de maîtrise on considère à 100% que les motivations extrinsèques et intrinsèques vont de pair, que la motivation dépend aussi bien des déterminations économiques que celles extra économiques à savoir l'influence de bonnes prédispositions des conditions de l'organisation et de l'exécution des tâches c'est-à-dire la satisfaction des besoins tels que l'estime, la considération, la responsabilité, la reconnaissance, l'appartenance groupale...

En conséquence, nos hypothèses de recherche sont d'une part infirmées et de l'autre part confirmées. Car autant l'assouvissement des préoccupations socio économiques constitue le seul mobile stimulateur des ouvriers / employés, autant les cadres et les agents de maîtrise prennent en considération les motivations intrinsèques et celles extrinsèques et n'accordent le primat à aucune d'entre elles.

En effet, la tendance à satisfaire les conditions de vie des travailleurs, par l'entremise d'une politique sociale tendant à obtenir des acquis socio-économiques est une source de motivation importante pour tout le personnel, même si les cadres et les agents de maîtrise se soucient beaucoup aussi de la communication interne, de la coopération, de la responsabilisation, de l'estime, de la considération, de l'autonomie, d'égard. Car ceux ci sont susceptibles de garantir un environnement humain, sociable et psychoaffectif convivial et chaleureux via un climat social agréable dans l'entreprise. Laquelle représente un système social, avec son corollaire de capital humain comprenant des membres ayant des désirs, des préférences, des émotions, des sentiments, des sensations, des opinions.... D'où la nécessité d'établir des circuits communicationnels interindividuels, collectifs et inter groupaux.

En outre, du point de vue psychosociologique, il faut souligner que nos recherches nous ont appris que des attitudes groupales sont inexistantes à C.P.S d'où l'absence de groupes informels tels des associations, des amicales...

Des études (les expériences de mayo) ont révélé que les groupes informels sont très importants et jouent un rôle non négligeable dans la vie de toute entreprise. Parce qu'en réalité ils peuvent, dans une certaine mesure, compléter les pratiques réglementaires formelles dans l'entreprise. Ces groupes constituent un réseau de véhicule d'informations et de contacts

plus directs et plus personnels entre les membres du personnel. De ce fait, ces groupes peuvent jouer le rôle de régulation des conduites et de réduction des tensions et frustrations. Ils remplissent une fonction psychosociologico-affective qui peut conforter la motivation des membres à participer à la vie de l'entreprise, à se la approprier et à nourrir un sentiment de loyauté par rapport à elle. Ils accroissent le sentiment de pouvoir aux membres et peuvent, de ce fait, remplir une fonction de défense de leurs intérêts.

L'ensemble de ces fonctions fait penser que les relations groupales informelles peuvent s'avérer tout aussi indispensables que les relations formelles en vue d'un bon fonctionnement des organisations. Si l'on sait que les groupes informels sont constitués d'éléments individuels et collectifs ayant des propriétés et des spécificités socioculturelles, coutumières et traditionnelles, ils représentent simultanément des référentiels culturels identitaires devant pouvoir permettre l'établissement, l'élaboration et le peaufinement d'une cohérente et adéquate culture d'entreprise./

A graphic of a scroll with a white background and a black outline. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving inward. The word "CONCLUSION" is written in the center in a bold, sans-serif font with a red-to-blue gradient. The scroll is positioned horizontally in the upper half of the page.

CONCLUSION

Au terme de notre analyse, en faisant la synthèse de nos travaux, il apparaît donc que le phénomène de la motivation est diversement apprécié par les salariés de Colgate Palmolive. Si du côté des ouvriers / employés on considère pour la plupart du temps (65%) que seules les formes de motivations extrinsèques valent avec leurs corollaires de gains économiques, car ils estiment que seuls les appointements pécuniaires peuvent leur permettre de s'exceller, de se surpasser, bref constituent leurs seuls éléments motivationnels garant d'une absence de réduction à une portion congrue. Du côté des cadres et des agents de maîtrise on considère à 100% que les motivations extrinsèques et intrinsèques vont de pair, que la motivation dépend aussi bien des déterminations économiques que celles extra économiques à savoir l'influence de bonnes prédispositions des conditions de l'organisation et de l'exécution des tâches c'est-à-dire la satisfaction des besoins tels que l'estime, la considération, la responsabilité, la reconnaissance, l'appartenance groupale...

En conséquence, nos hypothèses de recherche sont d'une part infirmées et de l'autre part confirmées. Car autant l'assouvissement des préoccupations socio économiques constitue le seul mobile stimulateur des ouvriers / employés, autant les cadres et les agents de maîtrise prennent en considération les motivations intrinsèques et celles extrinsèques et n'accordent le primat à aucune d'entre elles.

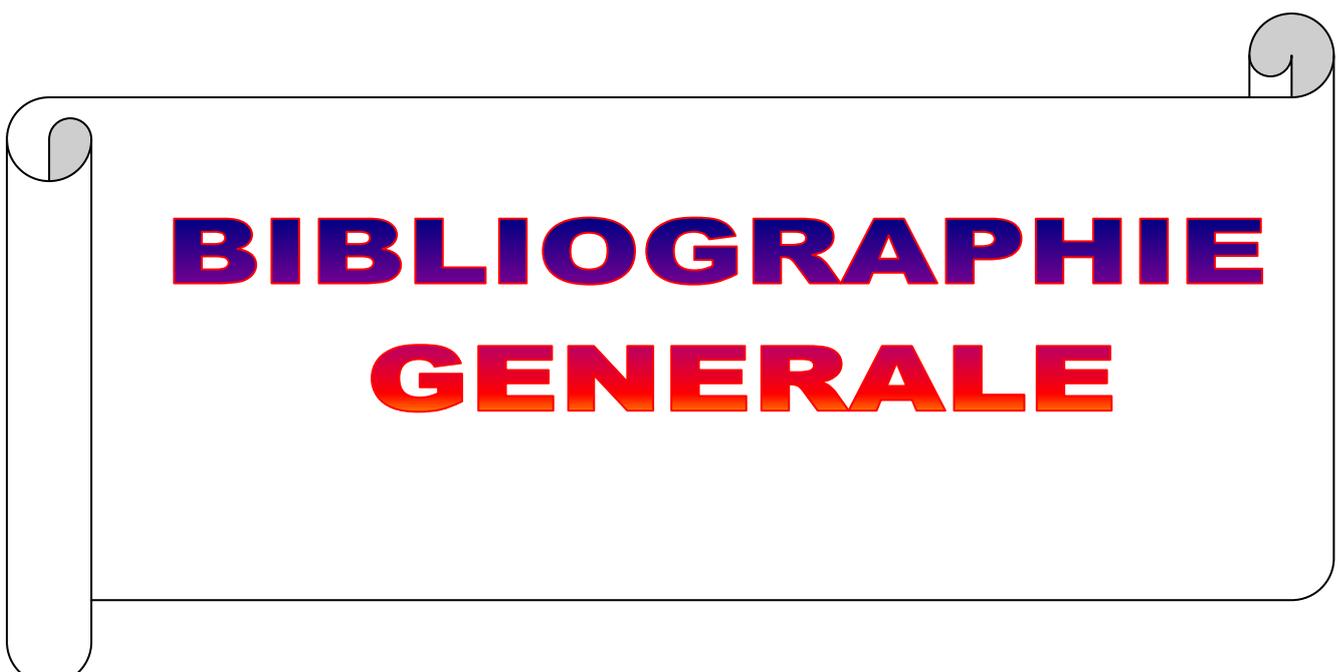
En effet, la tendance à satisfaire les conditions de vie des travailleurs, par l'entremise d'une politique sociale tendant à obtenir des acquis socio-économiques est une source de motivation importante pour tout le personnel, même si les cadres et les agents de maîtrise se soucient beaucoup aussi de la communication interne, de la coopération, de la responsabilisation, de l'estime, de la considération, de l'autonomie, d'égard. Car ceux ci sont susceptibles de garantir un environnement humain, sociable et psychoaffectif convivial et chaleureux via un climat social agréable dans l'entreprise. Laquelle représente un système social, avec son corollaire de capital humain comprenant des membres ayant des désirs, des préférences, des émotions, des sentiments, des sensations, des opinions.... D'où la nécessité d'établir des circuits communicationnels interindividuels, collectifs et inter groupaux.

En outre, du point de vue psychosociologique, il faut souligner que nos recherches nous ont appris que des attitudes groupales sont inexistantes à C.P.S d'où l'absence de groupes informels tels des associations, des amicales...

Des études (les expériences de mayo) ont révélé que les groupes informels sont très importants et jouent un rôle non négligeable dans la vie de toute entreprise. Parce qu'en réalité ils peuvent, dans une certaine mesure, compléter les pratiques réglementaires formelles dans l'entreprise. Ces groupes constituent un réseau de véhicule d'informations et de contacts

plus directs et plus personnels entre les membres du personnel. De ce fait, ces groupes peuvent jouer le rôle de régulation des conduites et de réduction des tensions et frustrations. Ils remplissent une fonction psychosociologico-affective qui peut conforter la motivation des membres à participer à la vie de l'entreprise, à se la approprier et à nourrir un sentiment de loyauté par rapport à elle. Ils accroissent le sentiment de pouvoir aux membres et peuvent, de ce fait, remplir une fonction de défense de leurs intérêts.

L'ensemble de ces fonctions fait penser que les relations groupales informelles peuvent s'avérer tout aussi indispensables que les relations formelles en vue d'un bon fonctionnement des organisations. Si l'on sait que les groupes informels sont constitués d'éléments individuels et collectifs ayant des propriétés et des spécificités socioculturelles, coutumières et traditionnelles, ils représentent simultanément des référentiels culturels identitaires devant pouvoir permettre l'établissement, l'élaboration et le peaufinement d'une cohérente et adéquate culture d'entreprise./



**BIBLIOGRAPHIE
GENERALE**

BIBLIOGRAPHIE GENERALE :

- Akoum André, ansart Pierre, (sous la diredction de), *Dictionnaire de Sociologie*, Paris, Seuil, 1999
- ALDERFER Clay, ‘‘ Existence, Relatedness an Growth human Needs’’ in *organisation settings*, New York, Free Press, 1972
- AMBLARD (H), Beroux (ph), Herreros (G), Livian (YF), *les nouvelles approches sociologiques des organisations: diagnostic et changement*, Seuil, 1996
- BERNOUX Philipe, *la Sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985 328 p
- BOYER Luc, et Equilbey Noel, *histoire du management*, Paris, les Editions d’organisation, 1990, 192 p
- BOUDOU ® et Bourricaud (F), *Dictionnaire critique de sociologie*, Paris, PUF
- CHAVANE Bernard, *Marx et le capitalisme, la dialectique d’un système*, Paris, Nathan, 1996, 191p
- CORIAT (B), Weinstein (O), *les nouvelles thèmes de l’entreprise*, livre de poche, 1995
- CROZEER Michel, *le phénomène bureautique*, Seuil, 1963, 382p
- CROZIER Michel, Friueberg Erhard, *l’acteur et le système*, Seuil, 1977, 500p
- DESREUMAUX (A), *Théorie des organisations*, Paris, Management, 199
- DURKHEIM Emile, *les Règles de la méthode sociologiques*, 10^{ème} édition, Paris, Quadrige
- FALL Babacar (sous la direction de), *Ajustement structurel et emploi au_Sénégal*, Paris, Khartala, 1997, 247p.
- FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1916
- GALBRAIHH (JK), *the New Industriel State* ; trad. Le Nouvel Etat Industriel, Paris, Gallimard, Coll ‘‘Bibliothèque des sciences humaines, 1967
- GHIOGLIONE Rodolphe, Bensamin Matalon, *les enquêtes sociologiques*, Paris, Colin, 1978
- GOGUELIN Pierre, *la psychologie des organisation*, travaux pratiques SEDES – COU, année B1, 421p
- GOUDIABY Ismaïla, *la motivation des travailleurs, facteur d’une meilleure productivité de l’entreprise*, mémoire de fin d’étude à l’E.N.T.S.S, 2001, 57p
- HELLRIEGEL,Sloucoum, Woodman, *Management des organisations Nouveaux horizons*, traduit par Slorta

- La chaud Jean Pierre, *Désengagement de l'état et les ajustements structurels sur le marché du travail en Afrique francophone*, chapitre I, série de Recherche n°96 / I.N .E.E, Genève
- LIVIAN Yves Frédéric, *Introduction à l'analyse des organisations*, Paris, Economica, 2000, 112 p
- LOBSTEIN (j), " Structure et Organisation de l'entreprise " in Friedman (G) , *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin
- LOUCHE Claude, *Psychologie sociale des organisations*, Paris, Arnaud Colin, 2003, 192p
- MAISONNEUVE Jean, *Psychologie sociale*, Paris, Que sais-je ?
- MASLOW Abraham, *motivation and personality*, New York, Harpen and Row, 1954
- MAYO Elton, *les problèmes sociaux d'une civilisation industrielle*, Lonres, Routledge an Kegan Paul, 1949
- MENDRAS Henri, *Eléments de sociologie*, Paris, Colin, 1979
- MERTON King, *social théory et social structure*, Glencae, Illimois, trad. Fr. *Eléments de théories méthode sociologique*, 1953, Paris, Nlou
- PARSON Talcott, *The structure of social action*, New York, Mc Graw Hill
- SAINSAULIEU Renaud, Tixier Pierre – Eric et Marty Marie Odile, *La démocratie en organisation*, Paris, Librairie des Méridiens, 1983.
- SAINSAULIEU Renaud, et Segrestin (D) " vers une théorie sociologique de l'entreprise", *Sociologie du travail*, vol XXVIII, n° 3
- SEGRESTIN (B), *sociologie des entreprises*, Paris, Arnaud Colin, 1992
- SEGUIA (I), Bernard (JF), *Analyse des organisations, une méthodologie sociologique*, tous I " les théories des organisations " , Montréal, G Morin éditeur, 1983, 482p
- SIMON Michel, *Dictionnaire de Sociologie*, Paris, Arnaud Colin 315p
- TAPIA Claude, *Management et Sciences humaines*, Paris, les Editions d'organisation, 1991, 187 p
- TAYLOR Frederic Winslow, *Principles of Scientific Management*
- THOMMEN (JP), *l'économie d'entreprise axée sur la gestion*, vol. 98 de la chambre , Zurich, 1991, 632p

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The text is centered within the scroll.

RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS

Au terme de nos observations, analyses, commentaires et interprétations de nos données inhérentes aux conditions de vie et de travail susceptibles d'avoir des répercussions psychosociologiques sur la motivations des salariés de CPS, nous avons jugé nécessaire de lister un certain nombre de recommandations et suggestions. Lesquelles se veulent objectives et neutres et n'ont pas outre mesure la prétention d'être péremptoires c'est – à – dire catégoriques. Elles sont laissées à la libre appréciation à qui de droit pour en faire comme bon lui semble. A notre humble avis, les responsables des instances décisionnelles de CPS trouveront de l'intérêt à plancher sur des suggestions ci – après et éventuellement à les donner corps. Il s'agira de :

- 1** -Augmenter l'effectif du personnel permanent afin que CPS puisse adapter son personnel aux modalités de la SONEPI pour remplir les conditions d'accès à la cour des grandes entreprises. Si l'on sait que pour la SONEPI il faut avoir un chiffre d'affaires de 500 millions à 1 milliard et un effectif de salariés de 500, il faut souligner que CPS ne remplit pas tous ces critères. Si son chiffre d'affaires (+ 21 Milliards) est loin plus important que les indications de la SONEPI, le nombre de travailleurs permanents est déficitaire (270).
- 2** - Responsabiliser davantage le département des ressources humaines en y affectant plus de compétences et en augmentant en même temps son personnel. Une structure de la carrure de Colgate Palmolive mérite un organigramme des ressources humaines beaucoup plus touffu et plus dense que ce qu'il est aujourd'hui car les ressources humaines constituent un point nodal dans l'entreprise et doit, en principe, ipso facto, être au début et à la fin de tous les processus d'administration de l'entreprise, du recrutement au licenciement en passant par l'embauchement, la paye, la sécurité, la gestion de tout le personnel permanent et journalier etc. De ce fait, il ne peut pas être admissible que la direction des ressources humaines puisse être court-circuitée dans n'importe quelle décision à prendre ou purement et simplement mise au fait accompli.
- 3** -Mettre sur les fonds baptismaux un service social entreprise (S. S. E) conformément aux dispositions de la loi n°97 – 17 du 1^{er} décembre 1997 fixant la création obligatoire dudit service dans toutes les entreprises sénégalaises employant plus de 500 salariés.

Ce S.S.E., au niveau de C.P, est à rattacher au département des ressources humaines dont il sera dépendant hiérarchiquement. Ce service sera une mini – structure autonome mais pas indépendante devant substituer les ‘‘affaires sociales’’.

Il doit être administré par une équipe dynamique et pluridisciplinaire composée d’assistants sociaux, de travailleurs sociaux, de sociologues, de psychologues sociaux... sous la remorque de l’assistante sociale. Cette équipe va travailler dans l’interdisciplinarité en étroit contact avec l’ensemble du personnel pour cerner les problèmes des uns et des autres et d’y apporter des éléments de remèdes multiformes.

Si l’on sait que la personnalité et le caractère des individus et des groupes sont d’une complexité insaisissable parce que mouvants et instables, constitués d’éléments hétéroclites qui s’enchevêtrent inextricablement, il va de soi qu’il nécessite une approche pluridisciplinaire et interdisciplinaire pour cerner les besoins motivationnels des salariés en vue de les stimuler en supprimant les blocages virtuels et faisant tomber les tensions et frustrations. Car il est vrai qu’il y a une relation entre des processus psychiques individuels et des modes de fonctionnement de l’entreprise, que l’on trouve des correspondances entre certains profils psychologiques et des modes de gestion. Ainsi donc l’équipe du service social d’entreprise de C.P serait incontournable dans la gestion du personnel du fait de son aperçu scientifique sur la réalité ouvrière ou réalité tout court de l’entreprise.

4 – Renforcer le réseau relationnel en mettant un très grand accent sur la communication interne horizontale et verticale. Car comme dit **GUOQUELIN : « *communiquer est fondamentale car il ne peut y avoir ni compréhension mutuelle, (ni par conséquent respect mutuel), ni évolution, ni perfectionnement sans communication (...)* »**

Par conséquent, l’absence ou l’insuffisance de communication dans l’entreprise est une source de conflit, de méfiance, d’indifférence... Bref, elle démotive et crée l’incertitude.

Les critères de cette communication interne reposent sur la coopération, la participation, l’intégration, la considération etc. Pour ce faire, des réunions périodiques sectorielles sont à tenir régulièrement. Elles permettront aux protagonistes d’échanger objectivement et de se faire passer des informations. Cette démarche managériale a, de nos jours, une expression consacrée appelée la direction par objectifs ou la direction participative par objectif (DPPO). C’est un management participatif qui met l’accent sur la concertation et la consultation. La direction participative par objectif suppose que les managers et les subordonnés fixent ensemble les objectifs à atteindre quant au rendement dans le travail et au développement

personnel, qu'ils évaluent les progrès accomplis en fonction de ces objectifs, et concilient les objectifs individuels, ceux des départements bref, ceux de l'entreprise.

5 – De reprendre et pérenniser les publications informationnelles périodiques dont les supports existaient : « *la plume du Marabout* », « *le Baobab* ». Ces magazines sont d'une importante capitale car ils permettent de relater la vie de l'entreprise et permet aux travailleurs de publier.

Ces journaux d'entreprise favorisent la liberté d'expression des salariés et sont des outils non négligeables quant à la distribution et la circulation des informations ayant trait à la vie de la boîte et de ses agents.

6 – Mettre en place des associations et amicales c'est - à - dire des dynamiques de groupes informels ou formels tels que des amicales des cadres, des maîtrises, des employés... Ces cadres associatifs satisferont le sentiment d'appartenance à un groupe du travailleur. Ces mouvements groupaux sont des supports de relations interindividuelles psycho affectives très décisives à l'amour, au travail, à la motivation. Ils régulent et harmonisent les conduites, les attitudes, les comportements et empêchent l'expression du sentiment de frustration. Laquelle est le talon d'Achille de C.P.S. Autant ces regroupements satisfont le sentiment d'appartenance, autant ils permettent aux salariés d'assouvir leur besoins d'estime, de considération, d'amour...

7 – Respecter les dispositions réglementaires de la promotion et harmoniser les salaires par rapport aux profils. Car au niveau de C.P paraît - il que (ce que nos enquêtes ont mis à nu) la rémunération salariale et la promotion interne reposent sur l'arbitraire. Ces deux éléments constituent les motifs fondamentaux de la frustration qui règne dans la boîte. Car un agent ne peut se sentir que plus que frustré lorsqu'il se rend compte qu'un collègue d'un profil inférieur à un statut supérieur que lui. Ou bien qu'un collègue exécutant les mêmes tâches que lui a une rétribution supérieure. L'O. I. T n'a t- elle pas ordonné qu'à travail égal salaire égal ?

Par ailleurs, le copinage et l'affinité qui sous - tendent la promotion ne plaident pas en faveur du crédit de l'entreprise.

8 – Partager les fruits de la croissance de l'entreprise aux salariés ; en faisant quoi ?

D'abord en établissant un système salarial conséquent qui consiste à acheter la force de travail de l'ouvrier à un prix raisonnable. Pour parler autrement, rémunérer l'ouvrier à la hauteur de

ce qu'il fournit. Car vu l'abondance des unités de production, on peut imaginer que les ouvriers abattent un travail titanesque ; reste à les rémunérer convenablement.

Ensuite en renforçant la politique sociale par une diversification et une multiplication des prestations et gratifications sociales par exemple assurer la couverture médicale et scolaire des filles et fils des salariés, organiser pour eux des colonies de vacances...

9 – Instaurer une politique d'habitat en mettant sur pied une coopérative d'habitat. Ce manque est unanimement déploré par tous nos interlocuteurs et a frustré plus d'un. En effet l'habitat est un gage de prestige et de promotion sociale dans nos sociétés. Ce qui fait que tout travailleur aspire un jour à l'autre à s'octroyer un toit. A en croire Maslow c'est un besoin biologique et physiologique de base aussi important que manger et boire. S'il n'est pas satisfait, les autres besoins le seront difficilement.

Pour satisfaire ce besoin vital, les autorités de C PS n'ont qu'à se contractualiser avec des banques de la place en guise de prêt à l'habitat devant permettre au personnel des versements à court, moyen ou long terme.

10 –Mettre à la disposition du personnel des véhicules de transport collectif pour pallier les désagréments journaliers liés aux problèmes du transport à Dakar notamment le manque de véhicule, le prix élevé du transport, les embouteillages etc. Car nos enquêtes ont révélé que plus de la moitié du personnel de Colgate habitent la banlieue dakaroise. Ces véhicules de transport collectif permettraient, en outre, un gain de temps du fait qu'il serait possible de remédier aux retards des agents engendrés par les raisons qui précèdent....

11- Instaurer et développer des systèmes de suggestion par la mise en place d'une boîte à idées. Ce qui permettrait à l'entreprise de se servir de la créativité et des suggestions des travailleurs pour améliorer les conditions de travail. Cette forme d'expression directe, individuelle et collective est un moyen pour les salariés de bénéficier d'un droit à l'expression. Ce droit à l'expression concerne chaque salarié et compléterait les circuits traditionnels d'expression (hiérarchie et représentants du personnel). Encore une fois, nous considérons que l'expression, l'information et la communication représentent les éléments clefs du management moderne.

- **12.** Organiser des activités récréatives et ludiques dans le but d'intégration des salariés et de développer une ambiance joviale dans l'entreprise. Ces activités récréatives peuvent aller de

l'organisation d'une soirée avec un grand orchestre de la place à celle d'un tournoi de football.... L'objectif principal de ces formes de divertissements est de renforcer le climat fraternel et amical qui constituent des facteurs non moins importants par rapport à l'humanisation et la sociabilité de l'entreprise.

Ainsi donc, l'ensemble des suggestions et recommandations susmentionnées présentent, dans la vie interne de l'entreprise, des avantages qui se traduisent :

- **Sur le plan général par :**
 - une mobilisation ;
 - une motivation ;
 - un dynamisme ;
 - une cohésion fonctionnelle ;
 - un esprit d'équipe et d'entreprise ;
 - une créativité ;
 - une bonne communication.

- **Sur le plan humain par :**
 - une grande considération ;
 - une implication ;
 - une ambiance ;
 - un bien-être.

- **Sur la performance, elles se traduisent par :**
 - une efficacité dans le travail ;
 - une meilleure utilisation des potentiels humains ;
 - une synergie.

- **Sur le Changement elles se traduisent par :**
 - une survie ;
 - des exigences liées à l'évolution.

La mise en pratique donc de toutes ces recommandations et suggestions s'avérerait très utile pour ce qui est de la motivation des travailleurs. Vu l'âpreté et la rudesse de la concurrence entrepreneuriale due au libre marché et à la libre entreprise sous - tendus par la

mondialisation et la globalisation des processus économiques, les chefs d'entreprise n'ont qu'à figoler des stratégies motivationnelles pour conserver, fidéliser leurs salariés.

TABLE DES MATIERES :

Pages

<u>INTRODUCTION</u>	10
PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL D'ANALYSE ET METHODOLOGIE.....	13
Chapitre I : Cadre analytique	14
I – 1 : Problématique et position du problème.....	14
I – 2 : Justification du choix du sujet.....	20
I – 3 : Pertinence du sujet.....	21
I – 4 : Objectifs de l'étude.....	22
I – 5 : Hypothèses de recherche.....	23
I-5-1 : Hypothèse principale.....	23
I-5-2 : Hypothèses secondaires.....	23
Chapitre II : Cadre Conceptuel et Théorique	24
II1 : Elucidation et opérationnalité conceptuelles.....	24
II2 : Analyse théorique.....	30
II3 : Revue critique de la littérature.....	34
Chapitre III : Méthodologie	
III 1 : Recherche documentaire.....	43
III 2 : Déroulement de l'enquête.....	43
III 3 : Echantillonnage.....	44
III 4 Techniques de recueil des données.....	46
III 4 –1 : Le questionnaire.....	46
III 4 – 2 : L'entretien libre.....	47
III 4 – 3 : L'observation participative.....	47
III 5 : Limites et difficultés de recherche.....	48
DEUXIEME PARTIE : CADRE GEO – SPATIAL ET INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	50
Chapitre IV : Aperçu sur le Sénégal	51
IV 1 : Aspects physiques généraux.....	51
IV 2 : Dakar ville : Présentation géographique.....	51

IV 3 : Lieu et l'espace d'étude.....	52	
Chapitre V : Historique et Présentation de l'Entreprise.....	53	
Chapitre VI : Organisation structurelle de l'Entreprise.....	57	
VI 1 : Caractéristiques du système bureaucratique américain.....	57	
VI 2 : Organigramme générale de l'entreprise.....	58	
VI 3 : Présentation du département des Ressources humaines.....	62	
TROISIEME PARTIE : PRESENTATION INTERPRETATION, ET ANALYSE DES RESULTATS.....	67	
Chapitre VII : Identification des acteurs.....	68	
VII – 1 : Répartition globale de la population selon les C.S.P.....	68	
VII – 2 : Répartition globale de la population par sexe et par catégorie socio – Professionnelle.....	71	
VII – 3 : Effectif et fréquence du personnel selon les C.SP et les directions et/ ou départements.....	72	
VII – 4 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge et par C.S.P.....	74	
VII – 5 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.....	76	
VII – 6 : Répartition de l'échantillon selon l'appartenance ethnique.....	77	
Chapitre VIII : Les conditions sociales de travail.....	78	VIII 1 :
Les conditions physiques et matérielles de travail.....	78	
VIII 2 : Les relations sociales de travail.....	82.	
VIII 3 : Le système revendicatif.....	85	
Chapitre IX : Les conditions d'existence des travailleurs.....	88...	
IX 1 : La politique sociale.....	93....	
IX 2 : Appréciation des acteurs de la politique sociale.....	95....	
Chapitre X : La motivation des salariés.....	98...	
Chapitre XI : L'analyse des démissions.....	100.....	
Conclusion.....	103..	
Bibliographie	106.	
Annexe	109..	