

Comparaison de performance sociale

Différence entre les entreprises de grande et de petite taille

Baggio, S. et Sutter, P.-E.

Les différents audits de climat social effectués ces dernières années dans des entreprises de tailles diverses ont laissé transparaître un phénomène intéressant : les entreprises de petite taille semblent mieux se porter que les entreprises de grande taille, du point de vue de la performance sociale.

Cette différence a été explorée de façon plus systématique, afin de cerner quels sont les points forts et les points faibles des entreprises selon leur taille. L'échantillon reste encore restreint, et la présente étude reste à approfondir quand des données plus nombreuses seront disponibles.

Échantillon

Sept entreprises ont été retenues dans cette étude. Elles se décomposent en deux sous-groupes :

- quatre entreprises de petite taille (entre 10 et 50 salariés) ;
- trois entreprises de grande taille (de 51 à 250 salariés).

En tout, ce sont 490 salariés qui ont été interrogés, et se répartissent comme suit dans les entreprises :

Tableau 1
Répartition des salariés de l'échantillon

N° entreprise	Taille	Effectif	Total
1	Petite	10	84
2		34	
3		23	
4		17	
5	Grande	68	406
6		215	
7		123	

Les salariés ont été interrogés dans la deuxième moitié de l'année 2008 et au début de l'année 2009.

Indicateurs de la performance sociale

Les salariés ont complété un questionnaire de manière informatisée, comportant des questions relatives à trois indicateurs de la performance sociale : le climat social, l'implication et la représentation sociale du travail.

Mesure de l'implication des salariés

L'implication personnelle est entendue comme le lien entre un sujet, le salarié, et un objet, son travail (Rateau, 2004 ; Rouquette, 1997). Ce lien rend compte de la façon dont le salarié pense et vit son travail et dans quelle mesure il s'implique dans ce dernier. Trois aspects permettent de mesurer l'implication personnelle¹ :

- *l'identification personnelle au travail (IP)*

L'identification personnelle correspond à une relation de proximité du salarié à son travail, c'est-à-dire le degré par lequel le premier est concerné par le second.

- *la valorisation de l'objet travail (VO)*

La valorisation de l'objet, ou importance de l'enjeu, renvoie comme son nom l'indique à l'importance de l'enjeu associé au travail pour le salarié.

- *la capacité perçue d'action sur le travail (CPA)*

La capacité perçue d'action, ou possibilité perçue d'action, fait référence au contrôle que le salarié peut exercer sur son travail.

Mesure du climat social des entreprises

L'étude du climat social retenu dans cette étude repose sur les travaux de Landier et Labbé (2005). Ces auteurs ont déterminé les principales sources de dysfonctionnement génératrices de tensions sociales, soit 32 facteurs qui constituent toutes sortes de petits problèmes, de sources d'inquiétude ou de frustration qui viennent détériorer le climat social des entreprises.

De manière opérationnelle, le climat social se mesure au moyen de 64 questions : deux questions pour chacun des facteurs. Les irritants sont regroupés en familles et se déclinent de la manière suivante :

A – Perception de la politique menée par la Direction :

B – Perception du comportement de l'encadrement :

C – Composition sociologique de l'établissement et représentation du personnel :

¹ Pour plus de précision sur le modèle de l'implication personnelle, cf. l'article disponible sur ce sujet sur le blog : <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/implictravdec08.pdf>.

D – Perception des méthodes de management :

E – Perception de l'avenir et des rapports de l'entreprise à son environnement :

Mesure de la représentation sociale du travail des salariés

Les salariés se sont vus demander la façon dont ils pensaient leur travail. Pour cela, on leur demande les quatre premiers mots leur venant à leur esprit quand ils évoquent leur travail au sein de leur entreprise (Vergès, 1992, 1994). Ce procédé permet d'accéder à la représentation sociale du travail des salariés². Les quatre termes énoncés, ou quatre induits sont ensuite traités par analyse prototypique, qui est effectuée en prenant en considération deux critères :

- leur fréquence (sont-ils cités souvent ou rarement par les salariés ?) ;
- leur rang d'apparition (sont-ils plutôt cités en premier ou en dernier ?).

Ces deux critères donnent naissance à un tableau à double entrée, qui se présente de la façon suivante :

Tableau 2

Répartition des éléments de RS dans une analyse prototypique, fréquence × rang

		Fréquence	
		Élevée	Faible
Rang Moyen	Faible	« Candidats au noyau central »	Zone ambiguë
	Élevé	Zone ambiguë	Éléments périphériques

Les éléments de la première case sont les plus importants pour qualifier la représentation sociale, tandis que ceux de la dernière case sont périphériques. Les deux autres cases sont des zones potentiels de changement, ou révélatrices de l'existence de sous-groupes de salariés (Bonniec, Roussiau et Vergès, 2002 ; Vergès, 1994).

² Cf. article sur le blog à ce sujet :

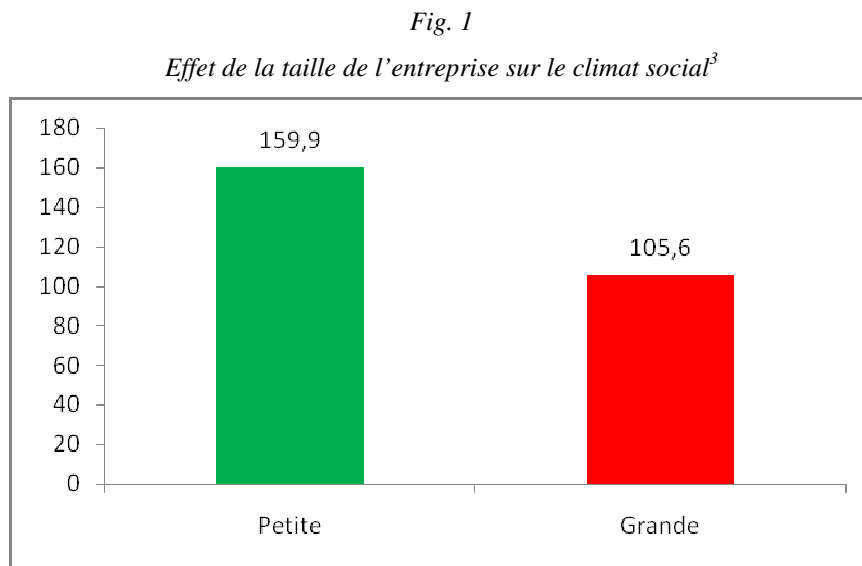
<http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/La%20valeur%20travail.pdf>.

Résultats

On présentera successivement les résultats pour chacun des trois indicateurs de la performance sociale. Commençons par le climat social.

Le climat social des entreprises

L'analyse montre que le climat social semble nettement meilleur dans les petites entreprises que dans les grandes :



La différence entre les petites et grandes entreprises est très nette : le climat social est meilleur pour les petites entreprises (159,9) que dans les grandes entreprises (105,6). Ce résultat apporte deux informations :

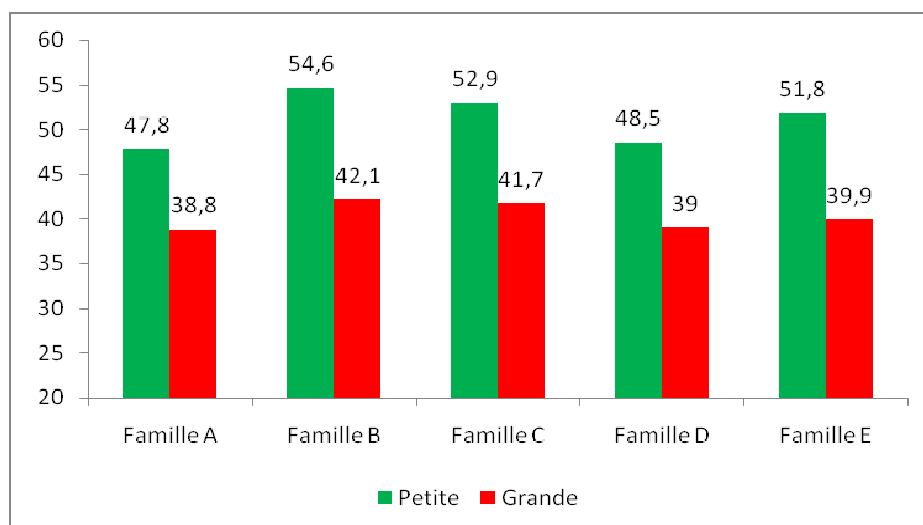
- Du point de vue du climat social, la performance sociale est nettement meilleure dans les petites entreprises que dans les grandes ;
- La taille de l'entreprise est une information à prendre en compte lorsqu'on tentera d'étalonner un « QCS moyen » pour une population entière : il faudra une norme de comparaison pour chaque catégorie d'entreprises.

On peut étudier plus précisément les résultats de climat social à l'intérieur de chacun des familles d'irritants :

³ Effet statistiquement significatif ($F(1, 488) = 141,16, p < .001$).

Fig. 2

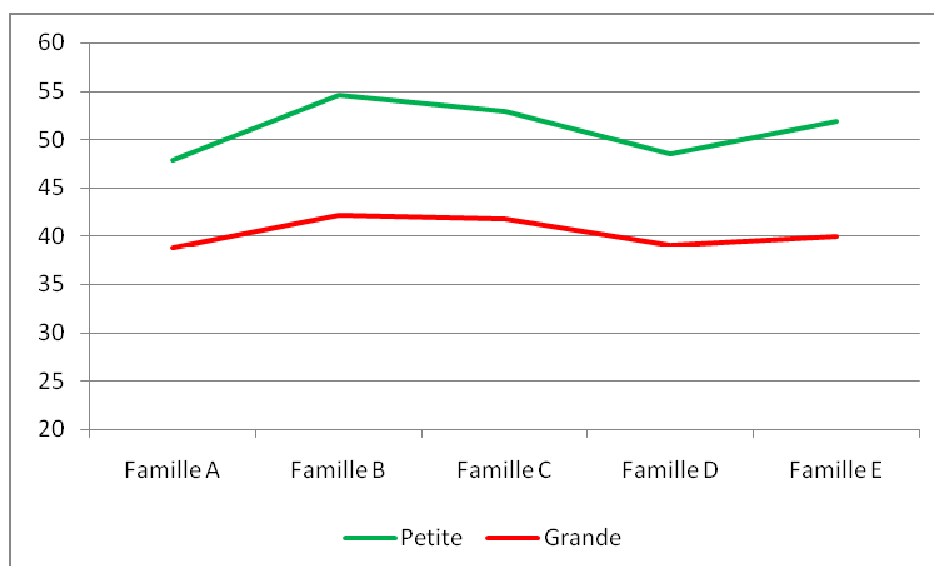
Effet de la taille de l'entreprise sur les familles d'irritants⁴



Quelle que soit la famille d'irritants, les résultats sont significativement meilleurs pour les entreprises de petite taille plutôt que pour les grandes entreprises. Ainsi, le climat social sous tous ses aspects semble plus favorable quand le nombre de salariés est inférieur à 50 salariés. Cependant, on peut remarquer que les scores par familles d'irritants suivent la même tendance, ce que le graphique suivant montre plus précisément :

Fig. 3

Effet de la taille de l'entreprise sur les familles d'irritants, lignes brisées



⁴ Effet statistiquement significatif pour chacun des cinq familles d'irritants (ddl = 1, 488) : famille A : F = 81,75, p < .001 ; famille B : F = 55,39, p < .001 ; famille C : F = 177,82, p < .001 ; famille D : F = 78,08, p < .001 ; famille E : F = 159,15, p < .001.

Ainsi, la tendance paraît être la même : les deux lignes brisées présentent des angles semblables (par exemple, un résultat plus élevé pour la famille B, ou moins élevé pour les familles A et D).

La façon de penser l'entreprise ne semble donc pas être différente, elle diverge simplement par le niveau : l'évaluation est plus favorable dans les petites entreprises.

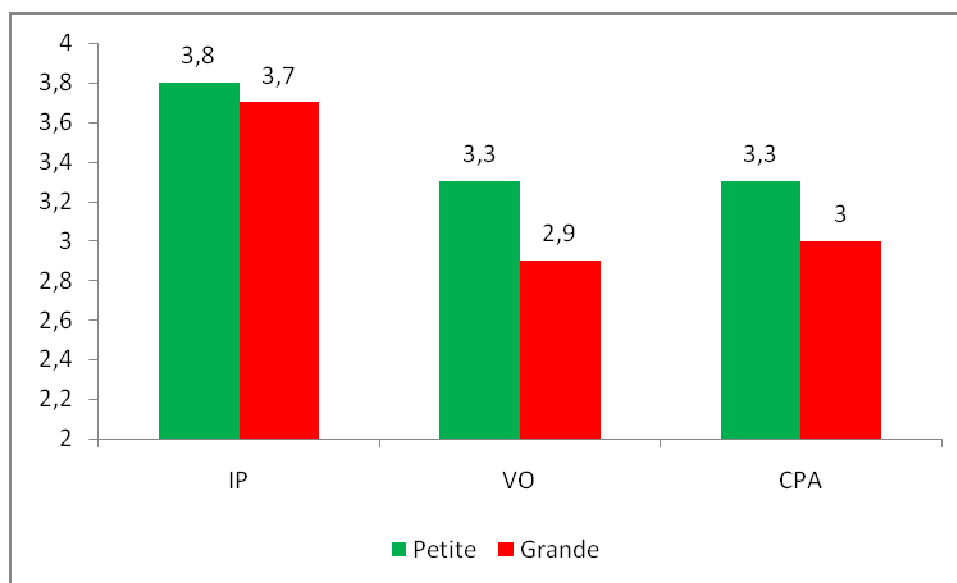
Poursuivons avec l'implication des salariés.

L'implication personnelle des salariés

Tout comme c'était le cas pour le climat social, l'implication des salariés se révèle meilleure pour les petites entreprises que pour les grandes.

Fig. 4

Effet de la taille de l'entreprise sur l'implication des salariés⁵

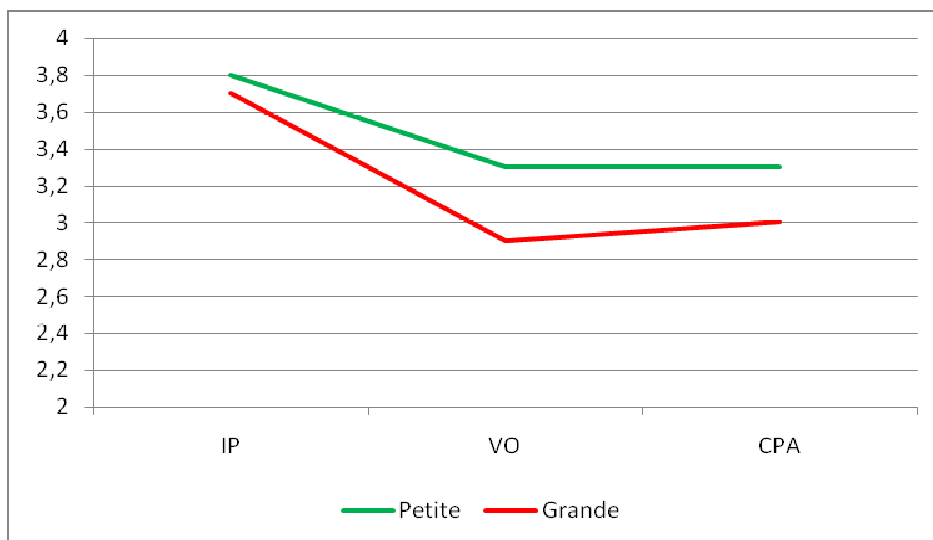


Quelle que soit la composante de l'implication testée, les salariés se révèlent plus impliqués dans les entreprises de petite taille que dans les entreprises de grande taille. Ainsi, de ce point de vue également, la performance sociale semble meilleure dans les petites entreprises. Un second graphique permet cependant de se rendre compte que, comme pour le climat social, les tendances générales sont globalement les mêmes dans les deux types d'entreprises :

⁵ Effet statistiquement significatif pour chacune des trois composantes de l'implication (ddl = 1, 488) : IP : F = 4,02, p < .04 ; VO : F = 10,03, p < .002 ; CPA : F = .10,63, p < .001.

Fig. 5

Effet de la taille de l'entreprise sur l'implication des salariés, lignes brisées



L'identification personnelle (degré par lequel les salariés se sentent concernés par leur entreprise) est mieux évaluée que les deux autres composantes (VO, importance du travail et CPA, contrôle perçu sur le travail), qui présentent des résultats semblables pour les deux types d'entreprises.

Enfin, le dernier indicateur de la performance sociale se présente sous une forme plus qualitative : la représentation sociale du travail.

La représentation sociale du travail des salariés

Les deux tableaux suivants présentent les représentations sociales du travail respectivement dans les petites et dans les grandes entreprises testées.

Tableau 3

Représentation sociale du travail, petites entreprises

		Fréquence	
		Élevée	Faible
Rang Moyen	Faible	Esprit d'équipe Implication Intéressant	Équipe Responsabilité Salaire
	Élevé	Apprentissage Collaboration Épanouissement	Challenge Convivialité Dynamisme Exigence Investissement Organisation Partage Rapidité Réactivité Réflexion Rigueur Sérieux

Tableau 4

Représentation sociale du travail, grandes entreprises

		Fréquence	
		Élevée	Faible
Rang Moyen	Faible	Équipe Responsabilité	Convivialité Esprit d'équipe Salaire Stress
	Élevé	Argent Autonomie Épanouissement Intéressant Motivation Rigueur	Communication Implication Manque de reconnaissance Plaisir Qualité Reconnaissance Relationnel Sérieux

On peut avant tout remarquer que les deux représentations sociales du travail sont essentiellement positives (termes en vert). Certains éléments sont communs, quelle que soit la taille de l'entreprise, tandis que d'autres présentent des divergences. On peut recenser un certain nombre de thèmes apparaissant dans les représentations :

➤ La représentation sociale du travail reflète l'implication des salariés : ils parlent « d'intérêt », « d'implication », « d'épanouissement ». Deux de ces termes figurent dans la première case pour les entreprises de petite taille, soulignant le caractère essentiel de ces termes. Les salariés des entreprises de grande taille citent également leur « motivation » et le « plaisir », tandis que les salariés des entreprises de petite taille évoquent leur « investissement ».

➤ Les relations interpersonnelles sont qualifiées positivement quelle que soit la taille de l'entreprise. Les salariés évoquent « *l'esprit d'équipe* », « *l'équipe* » et la « *convivialité* », mais également le « *relationnel* » ou la « *communication* » pour les grandes entreprises ; le « *partage* » ou la « *collaboration* » pour les petites entreprises.

➤ L'ensemble des salariés évoquent les caractéristiques positives de leur travail. Celui-ci est notamment synonyme de « *responsabilité* », de « *sérieux* » et de « *rigueur* ».

Les autres attributs donnés au travail diffèrent ensuite selon la taille de l'entreprise. Alors que les salariés des grandes entreprises évoquent leur rapport au travail et avec les pairs, avec « *l'autonomie* », la « *qualité* » et la « *reconnaissance* », les salariés des entreprises de petite taille parlent plutôt des caractéristiques personnelles mises en jeu par leur travail, comme « *l'apprentissage* », le « *dynamisme* » ou encore la « *réflexion* ».

➤ Les salariés évoquent tous le « *salaire* ». On sait en effet que l'aspect de rémunération est caractéristique de la pensée des salariés français (Flament, 1994). Cependant, on peut remarquer que les salariés des grandes entreprises insistent plus sur cet aspect, « *l'argent* » figurant également dans leur représentation sociale.

En ce qui concerne les termes négatifs, le décalage entre grandes et petites entreprises est visible. Les salariés des grandes entreprises évoquent clairement le « *stress* » ainsi qu'un facteur de stress, le « *manque de reconnaissance* ». Les termes cités par les salariés des petites entreprises sont moins clairement négatifs, mais renvoient tous à une certaine forme de pression du travail : « *challenge* », « *exigence* », « *rapidité* » et « *réactivité* ». La pression au travail constitue un stresser, comme c'était le cas pour le manque de reconnaissance évoqué par les salariés des grandes entreprises.

Ainsi, les représentations sociales du travail des uns et des autres présentent des similitudes, reflétant l'implication des salariés, la qualité des relations sociales, la qualification positive de leur travail, ainsi que l'exposition à certains stresser. Le contenu diffère toutefois, chaque type d'entreprise ayant ses particularités.

Conclusion

On peut donc penser que les petites entreprises présentent une performance sociale meilleure, du point de vue de l'évaluation du climat social et de l'implication des salariés. Les tendances générales restent cependant les mêmes, l'évaluation changeant au niveau quantitatif (niveau

de score) mais pas au niveau qualitatif (niveau de chacune des familles d'irritants et composantes de l'implication). L'analyse de la représentation sociale va dans le même sens, révélant des similitudes fortes dans le discours sur le travail, avec des particularités spécifiques aux unes ou aux autres des entreprises.

Étant donné la taille encore restreinte de l'échantillon, il sera intéressant, par la suite, de répliquer l'étude en considérant un nombre plus important d'entreprises, afin de vérifier la conclusion proposée ici.

Références citées

Bonnec, Y., Roussiau, N. et Vergès, P. (2002). Categorical and Prototypical Analysis : a Study on the Quality-Process in Hospital Institutions. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 52 (3-4), 213-220.

Flament, C. (1994). Le plaisir et la rémunération dans la représentation sociale du travail. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. 23, 61-69.

Landier, H. et Labbé, D. (2005). Le management du risque social. Paris : Éditions d'Organisation.

Rateau, P. (2004). L'approche structurale des représentations sociales : nouvelles perspectives intégratives. Habilitation à Diriger les Recherches, Université de Montpellier 3, 17 décembre 2004.

Rouquette, M.-L. (1997). La chasse à l'immigré. Violence, mémoire et représentations. Sprimont : Mardaga.

Vergès, P. (1992). L'évocation de l'argent : une méthode pour la définition du noyau central d'une représentation. *Bulletin de Psychologie*, XLV, 405, p. 203-209.

Vergès, P. (1994). Approche du noyau central : propriétés quantitatives et structurales. In C. Guimelli (Ed.). *Structures et transformations des représentations sociales*. Neuchâtel : Delachaux et Niestlé, 233-254.