



HAL
open science

Amélioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie.

Nabil Zayani

► **To cite this version:**

Nabil Zayani. Amélioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie.. Sociologie. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2016. Français. NNT: 2016MON30005 . tel-01390513

HAL Id: tel-01390513

<https://theses.hal.science/tel-01390513>

Submitted on 2 Nov 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par l'**université PAUL-VALÉRY MONTPELLIER 3**

Préparée au sein de l'école doctorale **Territoires, Temps, Sociétés
et Développement - n° 60**

Et de l'unité de recherche **CORHIS**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Présentée par **Nabil Zayani**

**AMELIORATION DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL
DANS LES SERVICES NETTOIEMENT DES COLLECTIVITES
TERRITORIALES EN TUNISIE**

Soutenue le 23 juin 2016 devant le jury composé de

Madame Florence Noguera, Professeur des Directrice de thèse
universités, Université Paul Valéry Montpellier3

Madame Isabelle Barth, Professeur des Rapporteur
universités, Université de Strasbourg, Directrice
EM Strasbourg Business School

Monsieur Laurent Cappelletti, Professeur Rapporteur
Titulaire de Chaire, Cnam Paris

Monsieur Alain Briole, Professeur émérite, Suffragant
Université Paul Valéry Montpellier 3

Madame Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Suffragant
Maître de conférences, HDR, IAE Lyon 3

Monsieur Jean-Michel Plane, Professeur des Suffragant
universités, Université Paul Valéry Montpellier3

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé ou soutenu dans la réalisation de ce travail.

Je commence par le professeur **Florence Noguera** qui a accepté de m'encadrer. Sans son soutien, son attention continue et son apport scientifique et pédagogique, cette thèse n'aurait pas été finalisée. Je lui témoigne toute ma reconnaissance. J'exprime ma gratitude à **Luc Janicot** qui m'a mis en contact avec ma directrice de recherche.

Je tiens à remercier les membres de mon jury de thèse. C'est un grand honneur d'avoir au sein du même jury madame le professeur **Isabelle Barth**, monsieur le professeur **Laurent Cappelletti**, monsieur le professeur **Alain Briole**, monsieur le professeur **Jean-Michel Plane** et madame **Marie-Christine Chalus-Sauvannet**. Je remercie aussi madame **Sana Oueslati** pour sa valeureuse contribution dans la recherche-intervention.

Je remercie **Michelle Duport** pour son soutien logistique qui a été primordial pour la poursuite de ce projet. Je remercie aussi tous mes professeurs qui m'ont aidé par leurs conseils.

Je n'oublie pas les membres de **ma famille** qui n'ont cessé de me témoigner leur amour et de me prodiguer leurs encouragements. Je réserve une mention spéciale à ma charmante **épouse** qui a été à l'origine du sujet, m'a facilité les premiers contacts sur le terrain de recherche et a été tout le temps derrière moi pour l'avancement de ce projet.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS _____	5
SOMMAIRE _____	7
INTRODUCTION GENERALE _____	9
PARTIE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES, METHODOLOGIQUES ET EMPIRIQUES _____	19
CHAPITRE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES _____	20
CHAPITRE 2 : FONDEMENTS METHODOLOGIQUES _____	76
CHAPITRE 3 : FONDEMENTS EMPIRIQUES : DEVIANCES INDICATRICES D'UN DEFICIT D'ENGAGEMENT A LA MAIRIE « X » _____	131
PARTIE 2 : RESULTATS DE RECHERCHE SUR LES CAUSES DU DEFICIT D'ENGAGEMENT ET PERSPECTIVES D'AMELIORATION _____	184
CHAPITRE 4 : FACTEURS MATERIELS EXPLICATIFS DU DEFICIT D'ENGAGEMENT _____	185
CHAPITRE 5 : FACTEURS SOCIAUX EXPLICATIFS DU DEFICIT D'ENGAGEMENT _____	235
CHAPITRE 6 : PERSPECTIVES D'AMELIORATION DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL _____	288
CONCLUSION GENERALE _____	340
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX _____	370
LISTE DES ANNEXES _____	374
TABLE DES MATIERES _____	375
RESUME _____	560
ABSTRACT _____	560

INTRODUCTION GENERALE

Contexte

L'importance des services « nettoyage » dans les villes est stratégique. Les citoyens tunisiens se sont particulièrement rendus compte de cette importance lors des événements de la révolution tunisienne. Quelques jours d'arrêt de fonctionnement de ces services ont suffi pour que la ville de Tunis devienne méconnaissable, tellement les déchets se sont amassés dans les rues. La qualité de la vie s'est sensiblement dégradée. La question de la propreté des villes est devenue une préoccupation nationale.

De là est venu notre intérêt pour la fonction nettoyage et en particulier pour les agents¹ chargés de l'enlèvement des ordures qui sont les acteurs principaux des services « nettoyage ».

La révolution tunisienne a induit un **changement politique et une explosion des revendications sociales**.

Le changement brusque de l'environnement externe, suite à la révolution, considéré comme donnée contextuelle, a donné lieu dans les services « nettoyage » des collectivités territoriales à une vague de contestations et de grèves qui s'est soldée principalement par la prise de **mesures sociales exceptionnelles en faveur des agents de nettoyage**, soit :

- ✓ La **sécurisation de leurs emplois** par la titularisation automatique de tous les salariés temporaires (passage de CDD² à CDI³),
- ✓ **L'augmentation généralisée des salaires**, et particulièrement ceux des agents titularisés (passage du simple au double, voire au triple).

¹ Par agents, nous désignons les personnels travaillant dans les équipes de nettoyage, à savoir les agents de nettoyage et les chauffeurs.

² CDD : contrat à durée déterminée

³ CDI : contrat à durée indéterminée

Cependant, ces mesures en faveur des agents ne se sont pas accompagnées sur le terrain par une amélioration du rendement ni du niveau d'engagement des employés. Ces faits relevés par l'observation directe (propreté de la ville non satisfaisante, ralentissement du rythme au travail, absentéisme...) sont confirmés par les entretiens exploratoires menés avec des dirigeants et des responsables des services de nettoyage de trois mairies du grand Tunis, « X », « Y » et « Z ».

Il est intrigant de constater que les **augmentations substantielles de salaires** et la titularisation des employés occasionnels **sont restées sans effet**, voire ont abouti à un effet contraire à celui recherché. Ainsi, l'amélioration de la rétribution n'a pas eu d'effet sur la contribution.

Il est vrai que les changements politiques et sociaux dus à la révolution ont eu un effet sur les comportements des acteurs surtout pendant les premiers mois.

Cinq ans après ces événements politiques et sociaux, il est intéressant de s'interroger sur l'apport des sciences de gestion dans l'explication de ces constats et de réfléchir à des voies d'amélioration.

Pourquoi les employés affichent-ils un déficit de considération de la valeur travail et un manque d'attachement à leur organisation ?

Cela justifie notre intérêt pour **l'engagement organisationnel** qui est défini par Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974), comme « **l'identification d'un employé à son organisation et son implication dans celle-ci. Les individus qui font preuve d'engagement sont caractérisés par un partage des valeurs de l'organisation, le désir de demeurer à son service et une disposition à donner des efforts au nom de celle-ci** ».

Objet et champ de la recherche

Le sujet de recherche associe le champ et l'objet de la recherche :

✓ **Objet** de recherche : l'amélioration de l'engagement organisationnel.

Notre objet de recherche, outre la description et l'explication de la situation actuelle, vise l'amélioration des pratiques existantes.

Selon Martinet (1990), « la recherche en gestion ne peut se satisfaire d'une visée strictement explicative, encore moins descriptive. Car il ne s'agirait plus de gestion, mais de sociologie ou d'économie d'entreprise ». Pour Savall (1994), les recherches en gestion ont simultanément deux types d'objets de connaissances : les pratiques actuelles des acteurs sociaux au sein des entreprises et les concepts, méthodes et outils qui font évoluer cet état des pratiques.

- ✓ **Champ** de la recherche : les collectivités publiques territoriales en Tunisie et précisément leurs services de nettoyage.

Thème général de la thèse

Le management stratégique des ressources humaines forme le thème général de la thèse. Il s'agit d'associer le management et la gestion stratégique des ressources humaines aux principaux enjeux organisationnels. Cela s'explique par le rôle majeur que jouent ces disciplines dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

Problématique et hypothèses

Selon la théorie de l'équité de J. Adams (1963), l'individu compare sa rétribution (ce qu'il reçoit comme salaire, statut, promotion...) à sa contribution (ce qu'il fournit comme efforts, travail...). La comparaison peut se faire avec un individu appartenant à l'organisation (équité interne) ou n'appartenant pas à l'organisation (équité externe). Elle peut se faire aussi dans le temps (évolution d'une situation antérieure à la situation présente). L'individu cherche en permanence à assurer un certain équilibre entre sa contribution et sa rétribution. Le rapport effort/gains produit une réaction positive ou négative en fonction du sens de l'inégalité ressentie.

Dans notre cas, les agents ont bénéficié d'une **augmentation notable de leurs rétributions sans effet positif sur leurs contributions**. En effet, avant la révolution, les deux tiers des agents étaient temporaires (CDD) avec des salaires bas, sans droits aux congés ni à la sécurité sociale. Après la révolution, ces agents ont été titularisés. Outre la sécurisation de leurs emplois, leurs salaires ont été doublés, voire triplés et ils ont recouvert

leurs droits aux congés, sécurité sociale et retraites. Pour le tiers restant des agents, ceux titularisés avant l'avènement de la révolution, leurs salaires ont été augmentés de 30%.

En contrepartie, le rendement des agents ne s'est pas amélioré.

A partir de ce constat, nous énonçons la problématique centrale.

Problématique centrale

Pourquoi **l'engagement organisationnel** des agents des services nettoyage **ne s'améliore-t-il pas** malgré l'amélioration de leurs **rémunérations** et la **sécurisation** de leurs emplois?

Dans ce même cadre, des questions sous-jacentes méritent d'être posées.

Questions sous-jacentes

Comment montrer l'existence d'un déficit d'engagement ?

Quelles sont les conséquences du déficit d'engagement organisationnel des agents des services nettoyage ?

Quelle est l'importance des coûts cachés qui en découle ?

Quelles sont les raisons de l'insuffisance d'engagement ?

Comment booster « le goût de l'effort » et la valeur « travail » ?

Comment améliorer le niveau d'engagement organisationnel dans un but d'amélioration des performances socio-économiques de l'organisation ?

Dans quelle mesure le management et la gestion stratégiques des Ressources humaines contribuent-ils à cette finalité ?

Afin de répondre à la problématique énoncée, nous formulons des hypothèses.

Hypothèses :

A partir de la lecture de la littérature sur l'engagement, des entretiens exploratoires que nous avons menés pour avoir un éclairage sur le sujet et de l'observation directe, nous formulons l'hypothèse centrale ci-après :

Hypothèse centrale

Les défaillances du management sont à l'origine du déficit d'engagement organisationnel.

Nous utilisons les hypothèses ci-dessous pour vérifier l'hypothèse centrale :

Hypothèses

Le **déficit d'engagement** existe (H1).

Il est causé par :

- le niveau de **rémunération** (H2) qui reste insuffisant malgré les augmentations,

- la **sécurisation** de l'emploi (H3),

- les **conditions de travail** (H4),

- l'**organisation du travail** (H5),

- le **climat organisationnel** (H6),

- le **mode de GRH**⁴ (H7),

Ces hypothèses sont susceptibles d'être confirmées, modifiées ou invalidées et reformulées en fonction des résultats des travaux de recherche sur le terrain.

Le corps d'hypothèses figure en annexe 1.

⁴ Gestion des ressources humaines.

Présentation du terrain de recherche

La recherche a été conduite au sein du service nettoyage de la mairie « X », située dans la région de Tunis-nord.

Etant un professionnel dans le domaine de santé (directeur d'hôpital), notre intérêt pour la fonction nettoyage de la mairie a évolué d'un simple usager à un acteur de changement dans le cadre d'une recherche-intervention.

L'accès au terrain de recherche a été facilité par mon épouse, qui occupe les fonctions de secrétaire général au sein de la dite mairie. Le soutien apporté par la direction de la mairie nous a permis d'accéder, sans grandes difficultés, aux données demandées par le chercheur, surtout en ce qui concerne les documents et fichiers tenus par l'administration de la mairie.

Nous avons opté pour la méthode qualitative afin d'explorer le sujet en profondeur. Pour réduire le biais de la « faible reproductibilité » des méthodes qualitatives, nous avons opté pour des échantillons de taille assez importante (environ 31% de la population cible). Aussi, nous n'avons négligé aucune source d'information. Ainsi nous avons procédé à la collecte de données primaires (entretiens exploratoires, entretiens qualitatifs semi-directifs, observation directe), de données secondaires (étude et analyse de documents internes et de documents juridiques en relation avec le sujet traité), ainsi que le calcul des coûts cachés (théorie socio-économique, Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006).

Nous précisons que les entretiens réalisés ont été saisis intégralement, sans aucune modification, puis traités par le calcul des fréquences des idées exprimées par les acteurs interviewés. Nous en déduisons des pourcentages d'acteurs, par catégorie (et un pourcentage pour la totalité des interviewés), qui se sont exprimés sur telle ou telle idée-clé. Afin de réduire le biais des acteurs, plusieurs idées-clé ont été vérifiées par l'observation directe et l'étude des documents internes (à la mairie) et externes.

A ce propos, nous avons veillé sur la qualité des informations collectées par la diversification des sources de collecte, par les restitutions que nous avons effectué devant les acteurs rencontrés en entretiens afin d'obtenir leur validation, par l'alternance entre immersion et distanciation et par la présentation périodique de nos travaux devant des groupes de chercheurs.

A notre connaissance, notre travail est le seul en Tunisie qui traite le sujet de l'engagement organisationnel chez les agents de nettoyage.

Démarche générale de la recherche

Notre recherche est à triple dimensions : descriptive, explicative et prescriptive.

Nous basant sur la lecture de la littérature existante dans le domaine de l'engagement, nous avons élaboré un modèle pour notre recherche qui intègre les sept hypothèses formulées et les trois dimensions précitées.

A partir du modèle de la recherche, nous avons organisé le cheminement des travaux de recherche en trois phases :

◆ Première phase : phase **descriptive**

Dans un premier temps, le déficit d'engagement organisationnel est :

- ✓ **identifié et relevé** par le biais de ses conséquences à travers les « variables **indicatrices** des comportements déviants » (Classification des « dark side behaviors » - Griffin et O'Leary-Kelly (2004)),
- ✓ puis **traduit en coûts** dans certains de ses aspects (Théorie socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006)).

◆ Deuxième phase : phase **explicative**

Dans un deuxième temps, le déficit d'engagement organisationnel est expliqué par **l'identification et l'analyse de ses causes**. Il s'agit d'identifier **parmi les hypothèses** énumérées (facteurs de contingence) ceux qui sont catalyseurs des « variables **à l'origine** des comportements déviants » et donc **générateurs d'un déficit d'engagement**.

◆ Troisième phase : phase **prescriptive**

Dans un troisième temps, à partir de l'étude des causes du manque d'engagement, émergeront des **propositions d'amélioration** dont certaines d'entre elles seront mises en

œuvre dans le cadre d'une **recherche-intervention**. Il s'agit d'intervenir sur les **causes** du déficit d'engagement et précisément sur **les facteurs de contingence** afin de **réduire** les « variables à l'origine des comportements déviants », ce qui contribuera à **améliorer durablement l'engagement organisationnel** et donc à réduire le niveau des variables indicatrices des comportements déviants. Le résultat recherché est **l'amélioration durable des performances socio-économiques**⁵.

Présentation des chapitres de la thèse

Notre thèse est structurée en six chapitres intégrés dans deux parties distinctes.

Le premier chapitre porte sur les fondements théoriques. Dans les fondements théoriques, nous présentons les théories de l'engagement organisationnel. Celles-ci nous permettront de comprendre les conséquences et causes du déficit d'engagement et nous éclaireront sur des voies d'amélioration. Le choix des théories s'est effectué compte tenu des exigences imposées par la réalité du terrain (conséquences et causes du déficit d'engagement) et par les conditions de mise en œuvre et de conduite de la recherche-intervention (amélioration de l'engagement).

Le deuxième chapitre présente la méthode de recherche. Nous avons fait le choix du paradigme **positiviste** pour les phases **descriptive** et **explicative**, le chercheur affichant une neutralité vis-à-vis des acteurs et du sujet et le paradigme **constructiviste** pour la phase **prescriptive** au cours de laquelle le chercheur est un acteur du changement. Cette dernière phase mobilise une recherche-intervention ayant pour but d'améliorer l'engagement des agents. Il explique aussi notre choix de la méthode qualitative et détaille l'échantillon. De même les résultats des entretiens exploratoires conduits pour nous donner un éclairage sur le sujet apparaissent dans ce chapitre.

Le troisième chapitre présente les premiers résultats empiriques de nos investigations. Cette étape préalable, apporte la preuve de l'existence d'un déficit d'engagement organisationnel chez les agents et qui aboutit à la validation de l'hypothèse **H1 (le déficit d'engagement existe)**.

Les quatrième et cinquième chapitres exposent les résultats de recherche sur les causes du déficit d'engagement.

⁵ Théorie socio-économique des organisations –(Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006)

Le quatrième chapitre détaille les résultats empiriques sur les effets du niveau de rémunération (vérification de la validité de hypothèse **H2 : le niveau de rémunération influe négativement sur l'engagement**), de la sécurisation de l'emploi (vérification de la validité de hypothèse **H3 : la sécurisation de l'emploi influe négativement sur l'engagement**) et des conditions de travail (vérification de la validité de hypothèse **H4 : les conditions de travail influent négativement sur l'engagement**) sur l'engagement.

Quant au cinquième chapitre, il montre, à partir des données recueillies du terrain, les effets de l'organisation du travail (vérification de la validité de hypothèse **H5 : l'organisation du travail influe négativement sur l'engagement**), du climat organisationnel (vérification de la validité de hypothèse **H6 : le climat organisationnel influe négativement sur l'engagement**) et du mode de GRH (vérification de la validité de hypothèse **H7 : le mode de GRH influe négativement sur l'engagement**) sur l'engagement.

Dans ces deux chapitres, nous établissons que les **conditions de travail, l'organisation du travail, le climat organisationnel** et le **mode de GRH** sont à l'origine d'un déficit d'engagement en raison de **défaillances au niveau du management**.

Enfin, le sixième chapitre développe des pistes et présente les perspectives d'amélioration de l'engagement en se basant sur une recherche-intervention conduite sur le terrain. Nous montrons dans ce chapitre qu'un changement du mode de management adapté à la situation entraîne une amélioration de l'engagement et de la performance socio-économique.

Nous présentons ci-après l'architecture de la thèse.

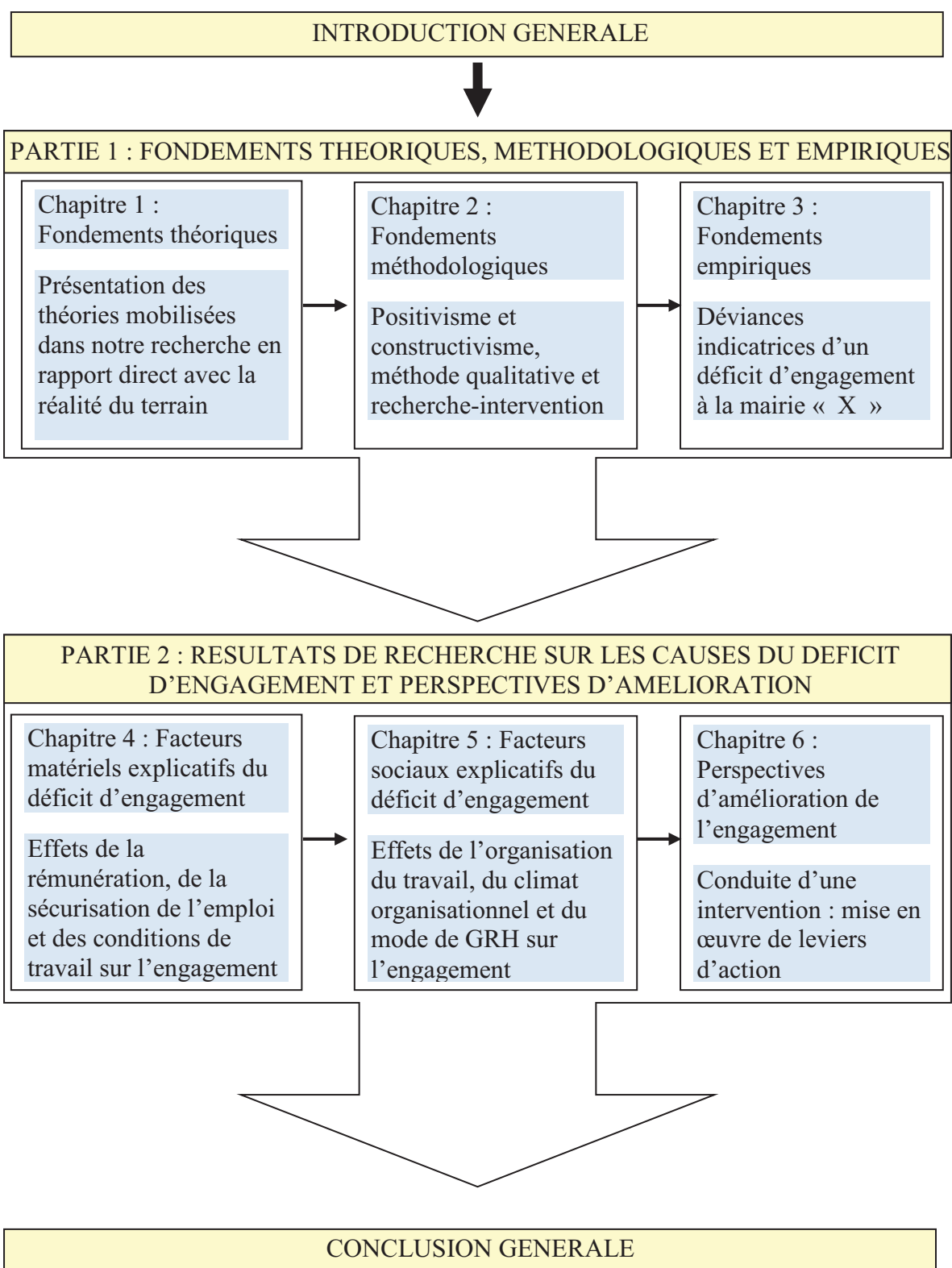


Figure 1 : architecture de la thèse. Source : auteur

PARTIE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES, METHODOLOGIQUES ET EMPIRIQUES

CHAPITRE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES.....	20
Section 1 : Concept d'engagement organisationnel et conséquences du déficit d'engagement .	21
Section 2 : Causes du déficit d'engagement:	39
Section 3 : Perspectives d'amélioration de l'engagement:.....	56
CHAPITRE 2 : FONDEMENTS METHODOLOGIQUES.....	76
Section 1 : Postures épistémologique et méthodologique	77
Section 2 : Présentation du terrain de recherche	94
Section 3 : Mode opératoire :.....	110
CHAPITRE 3 : FONDEMENTS EMPIRIQUES : DEVIANCES INDICATRICES D'UN DEFICIT D'ENGAGEMENT A LA MAIRIE « X »	131
Section 1 : Déviations préjudiciables au bien-être humain	132
Section 2 : Déviations préjudiciables à l'organisation :.....	147
Section 3 : Calcul des coûts et performances cachés :.....	167

CHAPITRE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES

Section 1 : Concept d'engagement organisationnel et conséquences du déficit d'engagement	21
Section 2 : Causes du déficit d'engagement: _____	39
Section 3 : Perspectives d'amélioration de l'engagement: _____	56

Introduction

Dans ce chapitre, nous exposons les théories qui ont été mobilisées dans notre recherche. Ces théories sont soit en rapport direct avec la réalité du terrain et concernent l'explicitation du concept d'engagement, l'analyse de ses conséquences et la recherche de ses causes, soit utile à la recherche-intervention, donnant un éclairage sur les changements nécessaires aux fins d'amélioration de l'engagement organisationnel.

Nous présentons dans une première section le concept d'engagement organisationnel et les conséquences du déficit d'engagement. Dans cette section, nous définissons le concept en clarifiant ses trois dimensions, à savoir la dimension affective, la dimension normative et la dimension calculée. Puis nous présentons les deux théories de l'engagement qui sont la théorie positive et la théorie critique (Noguera, 2010). Notre choix s'est porté sur la théorie critique qui se concentre sur les dysfonctionnements issus d'un déficit d'engagement. Cela nous amène à parler des conséquences du déficit d'engagement et nous optons pour la classification de Griffin et O'Leary-Kelly (2004) qui définit les « dark side organizational behavior » ou comportements déviants et élabore une grille permettant de les identifier et de les classer. Enfin nous mobilisons la théorie socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006) pour le calcul des coûts et performances cachés y afférents.

Dans une deuxième section, nous nous intéressons aux causes du déficit d'engagement. La littérature afférente au déficit d'engagement nous a permis de relever que les variables « injustice organisationnelle », « caractéristiques défavorables de l'emploi », « contraintes

organisationnelles », « démotivation », « climat organisationnel malsain » et « défaillance du leadership moral dans l'organisation » peuvent être à l'origine des comportements déviants.

Enfin la troisième section est dédiée aux théories relatives aux voies d'amélioration de l'engagement.

Section 1 : Concept d'engagement organisationnel et conséquences du déficit d'engagement

Pour cerner le concept d'engagement, il convient de le définir et de le délimiter (1.1). Notre choix pour la théorie critique de l'engagement nous amène à nous intéresser aux conséquences d'un déficit d'engagement, c'est-à-dire aux non conformités par rapport aux normes organisationnelles. Il s'agit d'exposer les théories qui permettent de relever les dysfonctionnements organisationnels et de les chiffrer (1.2).

1.1/ Définition et délimitation du concept

L'engagement organisationnel a fait l'objet de plusieurs définitions.

Ce concept décrit la qualité de la relation qui lie l'individu à l'organisation. Plus l'engagement est élevé, plus fort est le lien qui lie la personne à son organisation. L'inverse est vrai aussi. Plus l'engagement est faible, moins la relation est solide. Pour Mowday, Porter et Steers (1979), l'engagement aide à la compréhension du comportement organisationnel.

Meyer et Allen (1991) définissent l'engagement comme « un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation et a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de celle-ci »

Pour Meyer et al. (2002), l'engagement est une force qui pousse l'employé à initier des actions bénéfiques à l'organisation.

R.T. Mowday et al. (1982) définissent l'engagement organisationnel comme « le degré d'identification et d'implication dans une organisation donnée, caractérisé par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre ».

L'engagement induit pour l'individu l'acceptation et l'action dans le sens de la réalisation des buts de l'organisation (Gara et Gaha, 2009).

Pour certains auteurs, il ne suffit pas que l'individu accepte les valeurs et les objectifs de l'organisation, il faut qu'il les adopte (C.A. O'Reilly et J. Chatman, 1986). Pour Gara et Gaha (2009), la congruence entre les normes et valeurs de l'organisation et celles de l'individu est primordiale pour le développement de l'engagement organisationnel.

J. Chatman (1989) utilise l'expression « le fit personne-organisation ».

Mowday, Steers et Porter (1979) évoquent deux notions importantes qui caractérisent l'engagement, soit l'identification et l'attachement à une organisation. Une troisième notion complète les deux premières est celle de la dimension active de l'engagement qui consiste dans la contribution de l'individu à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Nous retenons la définition suivante qui nous paraît être complète et en phase avec notre sujet de recherche :

Selon Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974), l'engagement est défini comme **« l'identification d'un employé à son organisation et son implication dans celle-ci. Les individus qui font preuve d'engagement sont caractérisés par un partage des valeurs de l'organisation, le désir de demeurer à son service et une disposition à donner des efforts au nom de celle-ci »**.

L'engagement organisationnel est généralement décrit comme un lien émotionnel rattachant l'individu à son organisation reposant sur des valeurs organisationnelles et éthiques partagées, sur un désir permanent de demeurer membre de l'organisation et une volonté constante de contribuer au bon fonctionnement de l'organisation (Meyer et Allen, 1988 ; Meyer et Herscovitch, 2001). Outre cette conceptualisation de l'engagement organisationnel basée sur un potentiel affectif s'ajoutent deux autres, celle afférente à l'obligation morale envers l'organisation et celle qui tient compte du coût supporté en cas de départ (Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Meyer et Allen, 1991).

Ainsi, l'engagement organisationnel présente trois composantes, à savoir **l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité ou calculé** (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001).

1.1.1/ Composantes de l'engagement organisationnel

La composante **affective** correspond au désir d'appartenance, la composante **normative** repose sur un sentiment d'obligation et la composante **calculée** est rattachée au coût de départ de l'organisation (Meyer et Allen, 1997).

L'engagement affectif se traduit par un **lien émotionnel** à l'organisation, dans lequel l'individu **s'identifie aux valeurs et objectifs** de l'organisation.

Deux éléments-clé distinguent l'engagement affectif des autres formes d'engagement, l'identification et l'attachement à l'organisation ainsi que l'internalisation de ses valeurs.

L'identification et l'attachement catalysent la volonté d'appartenance et alimentent chez l'individu un sentiment de fierté d'être un de ses membres. Quant à l'internalisation, elle implique tant l'acceptation que l'adoption des valeurs de l'organisation (O'Reilly and Chatman, 1986, Caldwell, Chatman and O'Reilly, 1990, Hunt and Morgan, 1994).

L'engagement normatif ou moral se traduit par **une relation basée sur une obligation morale envers l'organisation, en d'autres termes il provoque chez l'individu un sentiment d'avoir une dette morale à acquitter. Les employés engagés sur cette base restent membres de leur organisation par obligation** (Meyer & Herscovitch, 2001).

Pour Wiener et Vardi (1980), l'individu ressent une obligation d'adopter une conduite loyale envers son organisation, et se conforme à ses normes.

L'engagement de continuité ou calculé a un aspect comptable car **la relation d'emploi est basée sur le coût d'opportunité lié au départ éventuel.**

Le processus de l'échange économique représente la base de l'engagement de continuité. Les individus s'occupent avant tout de leurs intérêts (O'Reilly, 1990, Becker, 1992, Hunt and Morgan, 1994). Meyer et Allen (1989, 1991, 1997) définissent l'engagement de continuité comme « la perception des coûts relatifs au départ de l'organisation aussi bien que la perception du manque d'alternatives au départ de l'organisation ».

Les dimensions de l'engagement représentent la perception développée par l'individu de la relation qui le lie à l'organisation. Selon (Rouillard et Lemire, 2003), cette perception est nécessairement **subjective**.

Les individus animés d'un engagement affectif font le choix de demeurer dans l'organisation parce que c'est leur **souhait**. Ceux dont l'engagement est normatif ou de continuité restent dans l'organisation parce qu'ils se sentent **obligés** de le faire en raison du **poids de normes professionnelles et sociétales** ou parce que le **coût de quitter celle-ci est trop élevé**.

Selon Meyer et Allen (1988), malgré qu'il existe des différences entre **la dimension affective et la dimension morale de l'engagement organisationnel, les deux dimensions**

demeurent fortement imbriquées et se distinguent franchement de la dimension de continuité.

Le tableau ci-après récapitule les caractéristiques de chacune des dimensions de l'engagement :

DIMENSIONS	SOURCES	NATURE DE L'ADHESION
Affective	Identification à l'organisation Valeurs partagées.	Volontaire
Nécessité	Coût de quitter l'organisation élevé. Mobilité interne et externe réduite.	Obligatoire
Morale	Ethique professionnelle. Attentes sociales.	Obligatoire

Tableau 1 : Eléments constitutifs de l'engagement organisationnel individuel (Rouillard et Lemire, 2003).

Selon Meyer et al., 2002, plusieurs recherches sur l'engagement organisationnel ont établi que l'engagement **affectif** est **positivement corrélé** avec le rendement au travail. Il en est de même pour l'engagement **normatif**, mais à un degré moindre. Par contre l'engagement de continuité est négativement corrélé, et dans le meilleur des cas, n'est pas lié aux comportements recherchés au travail tels que la présence, le rendement au travail et le comportement citoyen dans l'organisation.

Vandenberghe (2005) confirme qu'au vu des résultats des recherches sur l'engagement, les organisations ont intérêt à veiller à **développer l'engagement affectif et normatif** de leurs salariés et à réduire la dimension de nécessité de l'engagement.

Dans nos travaux, nous visons l'amélioration des dimensions **affective** et **normative** de l'engagement organisationnel car seules ces deux dimensions répondent à la définition retenue pour l'engagement organisationnel et peuvent être vecteurs de performance.

Si l'engagement organisationnel est défini comme « l'identification d'un employé à son organisation et son implication dans celle-ci. » et si la finalité de toute organisation est l'amélioration de ses performances, quelle est alors la relation entre l'engagement organisationnel et la performance ?

1.1.2/ Effet de l'engagement organisationnel sur la performance

La performance fait partie des préoccupations de plusieurs chercheurs et professionnels. Les définitions abondent sur cette notion.

Selon Marmuse (1997), « la performance est une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour l'évaluation de toute prise de décision ».

Lorino (2001) rattache la performance économique à la création nette de valeur.

La théorie socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006) a contribué à l'enrichissement de cette notion. Selon cette théorie, la performance n'est pas seulement économique, technique et financière ; elle est aussi humaine (sociale) et environnementale. « **Le lien entre performance sociale et performance économique est au cœur de la performance à long terme des entreprises et organisations** » (Savall, Zardet, 2008).

Dans la littérature anglophone, **la performance est analysée comme une conséquence de l'engagement** (Bonnet, 2003). « Les résultats suggèrent que les personnes fortement impliquées affectivement dans leur organisation travaillent plus et mieux que celles ayant une faible implication affective » (J.P. Neveu et M. Thévenet, 2002).

Tous les auteurs ne s'accordent pas sur ces résultats. Selon Thévenet (1992), l'engagement n'est pas synonyme de performance. Il n'est qu'une prédisposition à agir, une ressource.

Il existe une corrélation élevée généralement rapportée dans la littérature entre l'engagement **affectif** et la **satisfaction**⁶ au travail (Tett et Meyer, 1993).

Selon Vandenberghe (2005), les **conditions de travail** peuvent aussi jouer un rôle majeur dans le développement de l'engagement **normatif**. En particulier, la possibilité d'exercer un travail significatif est susceptible d'augmenter le sentiment de loyauté car un travail qui correspond aux valeurs des employés est généralement considéré comme une récompense intrinsèque majeure. Aussi, les possibilités de promotion auront sans aucun doute un **effet favorable sur l'engagement normatif** et par voie de conséquence **sur la performance**.

Pour Meyer et Allen (1997), un lien a été établi, sur les plans théorique et empirique, entre l'engagement organisationnel et la performance individuelle, la performance étant conçue comme des concepts multiples : participation, rendement professionnel au travail ou comportement citoyen au travail. Les auteurs soutiennent que **l'engagement normatif et l'engagement affectif sont liés à la performance**. En revanche, il n'y a pas de corrélation, voire il existe une corrélation négative entre l'engagement de continuité et la performance.

⁶ La **satisfaction** pour Locke (1968, 1976) est « un état émotionnel agréable ou positif qui découle de l'appréciation de son travail ou de ses expériences professionnelles ».

En passant en revue la littérature, les auteurs ont constaté des éléments confirmant les relations proposées (Meyer et Allen 1997).

Nous retenons l'aspect **socio-économique** de la performance (Théorie socio-économique des organisations) car outre la dimension économique elle intègre la dimension sociale primordiale dans notre recherche.

Nous retenons aussi le **lien de l'engagement organisationnel** dans ses dimensions **affective** et **normative** avec la **performance**.

A partir des dimensions retenues pour l'engagement organisationnel et de son lien avec la performance socio-économique, nous pouvons élaborer une représentation du concept d'engagement.

1. 1.3/ Représentation du concept d'engagement

Au vu de ce qui précède, nous dressons la représentation du concept d'engagement dans la **figure 2** ci-dessous.

Cette représentation, outre l'énumération des dimensions retenues de l'engagement organisationnel (affective et normative), relie l'engagement organisationnel à la performance socio-économique de l'organisation.

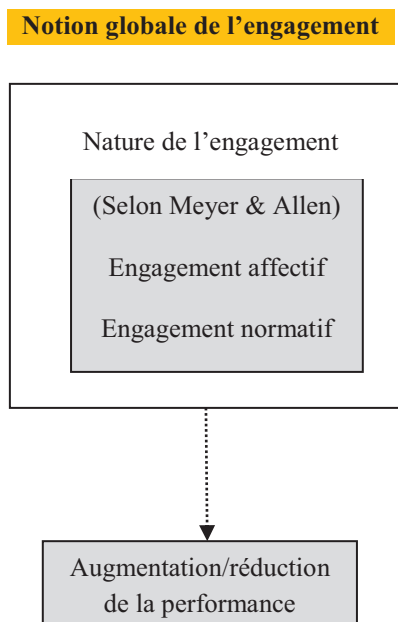


Figure 2 : Représentation du concept d'engagement

L'engagement organisationnel peut être analysé selon deux sortes de théories : les théories positives et les théories critiques.

1. 1.4/ Théories de l'engagement

Selon Noguera (2010), les théories de l'implication⁷ ont connu deux approches, l'une positive et l'autre critique. Nous étendons cette classification au concept d'engagement organisationnel, dont l'exploration est pertinente au regard de la problématique soulevée.

Noguera (2010) fait une distinction entre les théories « positives » et les théories « critiques » de l'implication (ou de l'engagement).

Les théoriciens « positifs » de l'engagement se concentrent sur ce que recouvre le concept (O'Reilly et Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991, 1997 ; Thévenet, 1992), alors que les théoriciens « critiques » cherchent à aborder le concept par l'étude de son contraire.

Pour les théoriciens « positifs », l'engagement organisationnel incite l'acteur à se conformer aux normes organisationnelles qui sont définies par Coccia (1998) comme « un regroupement de comportements et attitudes, langages, principes et postulats attendus qui permettent à l'organisation de réaliser (d'accomplir) la mission à un rythme approprié ». En d'autres termes, il participe à la réduction de la déviance organisationnelle⁸ (Bennett et Robinson, 2003), des comportements contreproductifs (Mangione et Quinn, 1975) et comportements antisociaux⁹ (Giacalone et Greenberg, 1997) qui se caractérisent par des comportements au travail non conformes aux normes organisationnelles, avec des conséquences négatives touchant tous les niveaux de l'organisation, y compris ses processus de prise de décision, sa productivité et ses coûts (Coccia, 1998). Les employés loyaux et passionnés pour leur travail évitent les comportements déviants. Selon Sims (2002) le sentiment continu **d'engagement** et de responsabilisation des acteurs est **négativement corrélé aux comportements déviants**. De même Liao et al. (2004) ont montré que **l'engagement organisationnel est inversement proportionnel à la déviance** interpersonnelle ainsi qu'à la déviance organisationnelle. D'autres chercheurs ont démontré

⁷ Pour Meyer et Herscovitch (2001), l'implication est une force qui lie l'individu à une ligne de conduite appropriée à une cible.

⁸ Un comportement est jugé déviant lorsque « les clients de l'organisation, sa politique ou sa réglementation interne sont violés par un individu ou un groupe d'individus mettent en péril le bien-être de l'organisation ou de ses membres » (Robinson et Bennett, 1995).

⁹ Rioux, Savoie et Brunet, (2003, p. 92) définissent l' « anti-socialité au travail » en tant que « tout comportement d'un membre de l'organisation qui dévie des normes socialement admises et ce faisant, porte atteinte à l'organisation ou à l'un de ses membres ».

que la satisfaction au travail est aussi inversement proportionnelle à la déviance interpersonnelle ainsi qu'à la déviance organisationnelle. Il en est de même pour l'implication. Pour Hirschi (1969), une personne impliquée est continuellement occupée à traiter des sujets conventionnés et n'a tout simplement pas le temps pour les comportements destructifs.

A l'inverse, les théoriciens « critiques », proposent **d'approcher l'engagement organisationnel par l'étude des conséquences du manque d'engagement**. En particulier, ils procèdent à l'évaluation de l'engagement par la mesure des dysfonctionnements liés au manque d'engagement : plus les dysfonctionnements sont nombreux et moins l'engagement organisationnel est élevé, et inversement (Lewin, 1951 ; Crozier, 1971 ; Savall et Zardet, 2007). Les dysfonctionnements issus d'un manque d'engagement sont des « non conformités » par rapport aux normes organisationnelles.

Par ailleurs, les déviances et dysfonctionnements liés au manque d'engagement peuvent être d'origine organisationnelle (organisational-based-perspective) ou personnelle (person-based-perspective) (Henle, 2005).

Au vu des nombreux dysfonctionnements relevés par l'observation directe dans le secteur du nettoyage, nous optons pour **l'approche « critique » de l'engagement** et nous nous concentrerons sur les **comportements déviants** et les **dysfonctionnements** liés au manque d'engagement d'origine **organisationnelle**.

Ce choix nous permettra de relever et prouver **l'existence d'un manque d'engagement** à travers ses **conséquences (première phase)**.

Notre choix pour l'approche critique nous amène à nous interroger sur la théorie à mobiliser pour prouver l'existence de dysfonctionnements issus d'un déficit d'engagement organisationnel.

1.2/ Conséquences du déficit d'engagement : mise en valeur des dysfonctionnements issus d'un déficit d'engagement:

1.2.1/ Classification de Griffin et O'Leary-Kelly (2004) :

Selon Griffin et O'Leary-Kelly (2004), le déficit d'engagement organisationnel est matérialisé par les comportements des acteurs regroupés sous l'expression anglophone

« **the dark side of organizational behavior** » : la partie sombre des comportements organisationnels. Ce concept implique **un comportement motivé de la part d'un ou de plusieurs salariés qui a des conséquences négatives pour un ou plusieurs individus de l'organisation, ou pour l'organisation elle-même** (Griffin, O'Leary-Kelly, 2004).

Les « **Dark side behaviors** » vérifient deux caractéristiques :

- ✓ Ils sont **motivés**, dans le sens où il y a nécessairement une intention de la part de la personne émettrice du comportement. Par conséquent il convient de distinguer les « dark side behaviors » des accidents, erreurs et fautes non intentionnels même s'ils peuvent engendrer des coûts réels pour l'organisation (Griffin, O'Leary-Kelly, 2004).
- ✓ Ils impliquent des **conséquences négatives** qui gagneraient à être traduites en coûts. Ces **coûts** peuvent être soit **réels et mesurables** (par exemple : vol de biens de l'organisation), soit **indirects et subjectifs** (par exemple : décision de promouvoir un personnel incompetent), soit les deux à la fois (Griffin, O'Leary-Kelly, 2004).

Les comportements se manifestent tant au niveau de l'individu qu'au niveau du groupe. Dans l'absolu, ces comportements reflètent des choix délibérés opérés par les individus ou les groupes. Une personne aura à choisir d'initier un comportement décrit comme positif (rendement élevé au travail, traitement équitable des collaborateurs...), ou négatif (performance sous optimale au travail, absentéisme...). Similairement, les membres d'un groupe travaillent ensemble soit de manière positive (prise de décisions efficaces, collaboration et coordination active au niveau du groupe...) soit négative (prise de décisions non optimales, conflits au sein du groupe et avec d'autres groupes...). Finalement, lorsque les « dark side behaviors » apparaissent, ils produisent des conséquences négatives sur les personnes, les groupes et l'organisation elle-même.

A ce stade, il est intéressant de catégoriser les « dark side behavior » en fonction de la partie qui supporte principalement les coûts y afférents : les individus ou l'organisation.

Ainsi, les « Dark side organizational behaviors » sont matérialisés par un certain nombre de variables comportementales que nous désignons sous la dénomination « **variables indicatrices des comportements déviants** ». Elles sont regroupées en deux catégories :

- ✓ « **Dark side organizational behaviors** » **préjudiciables au bien-être humain**,
- ✓ et « **Dark side organizational behaviors** » **préjudiciables à l'organisation**, selon la classification des « dark side behaviors » - Griffin et O'Leary-Kelly (2004).

Lorsque les coûts des « dark side behaviors » touchent un individu ou un groupe d'individus, ils affectent son (leur) bien-être. Dans ce cas, il est utile d'opérer une sous classification pour savoir si l'auteur du comportement dysfonctionnel est en même temps la victime ou si la victime est une autre personne. La consommation de drogues par une personne entre dans le premier cas, alors que l'exemple du harcèlement moral rentre dans le deuxième cas de figure.

La seconde grande catégorie des « dark side behaviors » nuisibles à l'organisation se répartit aussi en deux sous catégories en fonction des possibilités d'évaluation des coûts induits. Certains « dark side behaviors » génèrent des coûts chiffrables (lorsqu'un salarié vole un ordinateur de l'organisation, le coût supporté est le coût de remplacement de l'ordinateur majoré du coût d'investigation engagé) ou des coûts non chiffrables (un manager de performance moyenne au travail mais donnant l'impression à ses supérieurs d'une performance élevée peut être promu aux dépens de managers plus compétents que lui et occuper de hautes fonctions au sein de l'organisation. La performance globale de l'unité ou du département sous la direction du manager promu serait moins élevée que si elle était sous la direction d'un autre manager plus qualifié).

Nous détaillons ci-après tour à tour les « **Dark side organizational behaviors** » **préjudiciables au bien-être humain**, et les « **Dark side organizational behaviors** » **préjudiciables à l'organisation**.

a/ « Dark side organizational behaviors » préjudiciables au bien-être humain

Ce sont des comportements nuisibles aux individus.

Lorsque les individus supportant les coûts sont différents des auteurs de ces comportements, nous parlons de « dark side behaviors » préjudiciables à autrui. Quant les individus supportant les coûts sont eux-mêmes les auteurs de ces comportements, nous parlons de « dark side behaviors » préjudiciables à leurs auteurs.

◆ « Dark side behaviors » préjudiciables à autrui :

Il y a plusieurs formes de « dark side behaviors » préjudiciables au bien-être humain qui sont nuisibles à autrui, à savoir la violence verbale et psychologique, la violence physique et les pratiques dangereuses au travail.

Violence verbale et psychologique (verbal and psychological violence):

L'organisation étant un construit social, les interactions entre les individus appartenant à l'organisation peuvent prendre différentes formes, certaines sont positives et constructives alors que d'autres sont négatives et destructives.

Les interactions verbales entre les individus peuvent constituer des maltraitances verbales ou psychologiques. Ces comportements sont dysfonctionnels et peuvent induire des conséquences indésirables spécialement pour les personnes qui subissent ces comportements. Ces dernières peuvent souffrir de la peur, de l'insécurité et d'un niveau de stress élevé. Elles peuvent souffrir aussi de dommages au niveau de l'estime de soi. De plus, la violence verbale et psychologique peut provoquer une rotation du personnel chez les individus cibles, un climat d'hostilité sur le lieu de travail et peut induire une vengeance envers les auteurs des maltraitances.

Violence physique (physical violence):

Les homicides sur les lieux de travail représentent la forme extrême de la violence physique. Les individus peuvent aussi être agressés physiquement. Dans les cas de violence physique, les personnes victimes supportent des préjudices importants tels que la douleur et la souffrance physique, la perte de temps, les frais médicaux, les dommages psychologiques ou la mort. D'autres préjudices sont supportés aussi par les personnes ayant assisté aux violences physiques ainsi que les membres des familles des victimes. L'agresseur subit aussi des conséquences négatives comme l'exclusion sociale, la perte de travail, les sanctions financières ou l'emprisonnement. L'organisation peut aussi supporter des coûts médicaux et légaux, une perte de temps de travail et une altération de la culture de l'organisation et de son image publique.

Pratiques dangereuses au travail pour autrui (general unsafe work practices):

Les pratiques dangereuses au travail sont la dernière catégorie des « dark side behaviors » préjudiciables à autrui. C'est le cas de l'utilisation de matériels ou d'équipements de manière anormale (comme le non respect du code de la route lors de la conduite des véhicules appartenant à l'organisation) ou le non respect des règles et procédures de sécurité. Les coûts potentiels de tels comportements incluent les frais médicaux et les frais légaux, les pertes de temps de travail et la dégradation de l'image de l'organisation et de ses relations publiques.

◆ **« Dark side behaviors » préjudiciables à leurs auteurs :**

La deuxième catégorie des « dark side behavior » préjudiciables au bien-être humain affecte les auteurs de ces comportements. Elle comprend l'abus de consommation d'alcool et de drogues, le tabagisme, les pratiques dangereuses au travail et le suicide.

Abus de consommation d'alcool et de drogues (alcohol and illicit drug abuse) :

Les effets potentiels de l'abus de consommation d'alcool et de drogues sur les auteurs incluent les préjudices physiologiques du corps humain, la charge financière due à l'acquisition de ces produits, les difficultés sociales et interpersonnelles, les difficultés conjugales et familiales et la dégradation des capacités de jugement et de décision. Aussi les consommateurs peuvent encourir des sanctions légales. Pour l'organisation, la consommation abusive d'alcool et la consommation de drogues peut aboutir à une baisse de la performance et augmenter les risques d'accidents, l'absentéisme, la rotation du personnel et l'augmentation des indemnités d'assurance.

Consommation de tabac (smoking):

Le caractère dysfonctionnel de la consommation de tabac est similaire à celui de la consommation d'alcool et de drogues, mais il diffère sur certains de ses aspects. Par exemple, l'abus de consommation d'alcool ainsi que la simple possession de drogues illicites sont des actions illégales alors que ni la possession ni la surconsommation de tabac ne sont répréhensibles. Il en découle que les organisations interdisent la consommation d'alcool et de drogues pendant les heures de travail, alors que la consommation de tabac est généralement permise.

Plusieurs conséquences néfastes sur la santé sont avérées aujourd'hui à l'instar des problèmes respiratoires et le cancer des poumons. De même, les effets néfastes du tabac sur les consommateurs passifs est aujourd'hui prouvée. Pour l'organisation, le coût de la consommation de tabac par les employés incluent une augmentation des indemnités d'assurance, des pertes de productivité dues aux déplacements fréquents des fumeurs vers les lieux pour fumeurs et les frais de contrôle du respect de l'interdiction de fumer.

Pratiques dangereuses au travail pour leurs auteurs (specific unsafe work practices):

Il existe une variété de pratiques dangereuses spécifiques qui nuisent à leur auteur. Par exemple, un employé qui assure la manutention de matériels lourds sans porter ses équipements de sécurité (gants, chaussures de sécurité...), augmente ses risques d'accident et de blessures. De manière similaire, le soulèvement inapproprié de lourds colis ainsi que le non port de la ceinture de sécurité lors de la conduite des véhicules appartenant à l'organisation peuvent produire de graves préjudices à leurs auteurs.

b/ « Dark side organizational behaviors » préjudiciables à l'organisation

La seconde grande catégorie des « dark side behaviors » induit des coûts touchant l'organisation directement et en premier lieu alors que les coûts qui pourraient toucher les individus sont d'une importance secondaire. Les coûts qui affectent l'organisation sont soit des coûts à caractère spécifique, soit des coûts à caractère non spécifique.

◆ « Dark side behaviors » ayant un coût financier spécifique :

Certains « dark side behavior » donnent lieu à des coûts spécifiques pour l'organisation qui peuvent, au moins théoriquement, être mesurés de manière objective et reliés à leur impact financier pour l'organisation. Ces comportements incluent l'absentéisme inapproprié et les retards, le vol des biens de l'organisation, la destruction des biens de l'organisation et la violation des lois, codes et règlements.

Absentéisme inapproprié et retards (inappropriate absenteeism or tardiness):

Virtuellement, chaque employé dans une organisation peut occasionnellement s'absenter pour maladie, urgence familiale et d'autres raisons similaires dument justifiées. De même, un employé peut occasionnellement arriver en retard à son travail pour une panne de véhicule ou trafic dense. Ces comportements ne rentrent pas dans le giron des « dark side behavior ». Même s'ils ont un coût financier pour l'organisation, ils sont considérés comme faisant partie de la routine et leurs coûts associés sont implicitement ou explicitement décomptés.

Cependant, certains employés utilisent les droits aux congés de maladie de manière abusive, pour bénéficier de jours de repos par exemple. Ils peuvent aussi exagérer un problème de santé pour bénéficier de journées supplémentaires de repos. De même, certains employés arrivent fréquemment en retard au travail car ils ne fournissent pas d'efforts pour être ponctuels, conformément au programme de travail arrêté par l'employeur. Dans chacun de ces cas, l'organisation encourt des coûts financiers spécifiques en termes de perte de productivité. D'autres coûts incluent les frais de développement et de mise en œuvre de règlements relatifs à l'assiduité et éventuellement les frais afférents au remplacement des salariés réfractaires.

Vol des biens de l'organisation (theft of organization assets or property):

Le vol des biens de l'organisation est un autre « dark side behavior » potentiellement signifiant générant des coûts directs à la charge de l'organisation. Les fournitures de bureau, les équipements légers, l'outillage, les ordinateurs et les imprimantes sont des exemples de biens pouvant être des cibles pour les vols. Le détournement ou le vol

direct de fonds en liquide est un risque sérieux pour l'organisation. Chaque type de vol peut être traduit en termes d'impact financier. D'autres formes de vol plus subtiles consistent dans l'utilisation inappropriée et non autorisée des biens de l'organisation telles que l'utilisation des photocopieurs pour la reproduction de documents personnels ou l'utilisation des véhicules de l'organisation pour régler quelques affaires personnelles ou encore l'utilisation du téléphone pour des communications privées (Greenberg et Barling, 1996).

Destruction des biens de l'organisation (destruction of organization assets or property):

Parfois des employés s'engagent dans des « dark side behavior » avec l'intention d'endommager ou de détruire des biens appartenant à l'organisation. Le sabotage d'équipements ou de machines est un exemple de ces types de comportements. Dans certains cas, ces comportements peuvent survenir spontanément, de manière quasi-publique, en réponse à un stimulus spécifique tel que le licenciement, tandis que dans d'autres cas, ces comportements peuvent être graduels et exécutés clandestinement. Tel est le cas du salarié qui cherche à porter préjudice à l'organisation au fil du temps de manière insidieuse et cachée.

Violation des lois, codes et règlements (violation of laws, codes, or regulations) :

Le dernier type de « dark side behavior » générant des coûts directs à la charge de l'organisation est la violation intentionnée des lois, codes et règlements régissant son fonctionnement. C'est l'exemple du manager qui recrute des candidats en usant de la discrimination illégale mais voulue. Ces comportements se traduisent en coûts sous forme de pénalités et de réparations à la charge de l'organisation.

◆ **« Dark side behaviors » ayant un coût financier non spécifique :**

Il existe aussi une autre catégorie de « dark side behavior » générant des coûts réels pour l'organisation, mais qui ne peuvent pas être directement mesurés. Les coûts des comportements sont réels, mais sont suffisamment ambigus rendant une quantification difficile ou non précise. Les comportements politiques destructifs et la sous performance prolongée sont des exemples de ces comportements.

Les comportements politiques destructifs (Destructive political behaviors) :

Les comportements politiques dans une organisation concernent les efforts intentionnels conduits par des membres de l'organisation qui utilisent le pouvoir pour faire avancer le cours de certaines actions préférées. Dans certaines situations, les comportements

politiques génèrent des coûts réels pour l'organisation. C'est le cas du manager qui utilise les comportements politiques pour promouvoir une action qui avantage son département ou sa carrière, mais est défavorable à l'organisation. Ce comportement est dysfonctionnel et occasionne des coûts pour l'organisation. De même, lorsqu'un manager utilise des comportements politiques pour assurer la promotion d'une personne moins qualifiée que les autres candidats, son comportement est dysfonctionnel et génère des coûts pour l'organisation.

Performance sous optimale prolongée (Sustained suboptimal performance) :

Une forme finale de « dark side behavior » générant des coûts à la charge de l'organisation est la performance sous optimale prolongée. A travers le temps, la performance de n'importe quel individu connaît des augmentations et des diminutions dans une plage jalonnée par une limite supérieure et une limite inférieure définies par une variété de facteurs.

Cependant, certains individus peuvent réduire intentionnellement leur performance vers les niveaux les plus bas de la plage de valeurs, fournissant un minimum d'efforts pour ne pas s'attirer les observations de leur superviseur.

Nous avons adopté la **classification de Griffin et O'Leary-Kelly (2004)** pour catégoriser le déficit d'engagement à travers les « **dark side behavior** » ou comportements déviants. L'hypothèse **H1** sert à prouver l'**existence d'un déficit d'engagement**. Le guide d'entretien utilisé pour la vérification de la validité de l'hypothèse H1 est basé sur la classification sus-indiquée.

A partir de cette classification, nous avons désigné sous l'expression « **variables indicatrices des comportements déviants** » les comportements issus des « dark side behaviors » que nous avons cherché à faire ressortir sur le terrain, à savoir :

■ pour les « **Dark side behaviors** » **préjudiciables au bien-être humain**

- ✓ la violence verbale, psychologique et physique,
- ✓ les pratiques dangereuses au travail et le non respect des mesures de sécurité,
- ✓ la consommation d'alcool, de drogues et de tabac,
- ✓ et les vols entre les agents.

■ pour les « **Dark side behaviors** » **préjudiciables à l'organisation**

- ✓ l'absentéisme et retards inappropriés,
- ✓ les vols des biens de l'organisation,

- ✓ la destruction des biens de l'organisation,
- ✓ la violation des lois, codes et règlements,
- ✓ les comportements politiques destructifs,
- ✓ et la performance sous-optimale prolongée.

Les « variables indicatrices des comportements déviants » sont les **conséquences** du déficit d'engagement.

Cette classification nous permet de tracer la première partie de notre modèle de recherche qui relie le déficit d'engagement à ses conséquences matérialisées par les « variables indicatrices des comportements déviants », elles-mêmes issues de la classification des « Dark side behaviors » : c'est la phase **descriptive** qui sert à montrer l'existence d'un déficit d'engagement. La **figure 3** ci-après retrace la première partie de notre modèle de recherche.

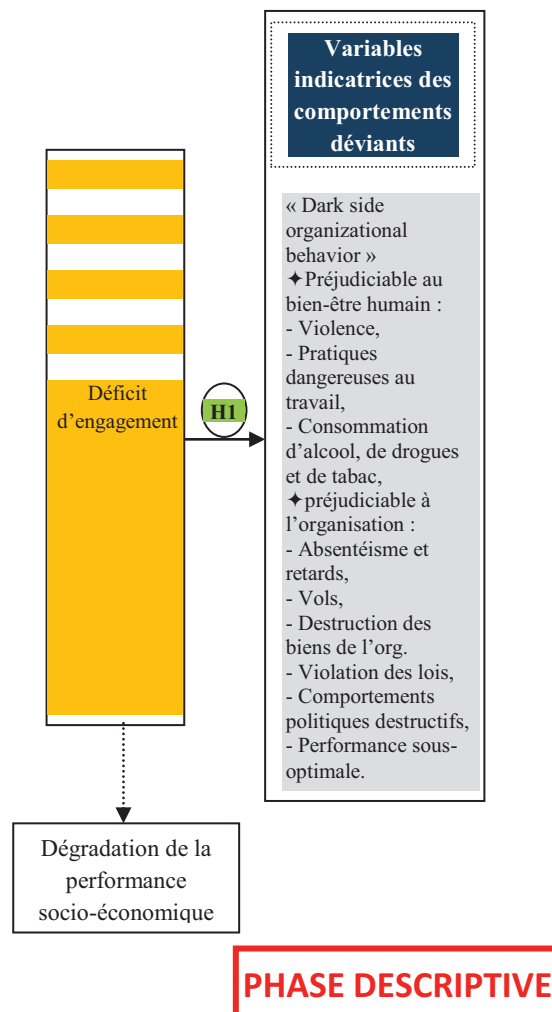


Figure 3 : Première partie du modèle de la recherche adapté à partir de l'abstract des concepts définissant la théorie de l'implication (D. Bonnet, 2003).

L'évaluation des coûts cachés des dysfonctionnements induits par les comportements déviants nous amène à mobiliser la théorie socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006) qui donne des outils pour le calcul des coûts et performances cachés.

1.2.2/ Méthodologie de calcul des coûts cachés :

Nous nous intéressons à la théorie socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006) qui développe le concept des coûts et performances cachés et détaille leur mode de calcul.

Selon Cappelletti (2006) ; Savall et Zardet (1987), « les coûts cachés trouvent leur origine dans des dysfonctionnements organisationnels qui proviennent des comportements humains ».

La théorie socio-économique des organisations a mis en place une méthodologie de calcul des coûts et performances cachés. Pour Laurent Cappelletti (2010), le modèle socio-économique soutient que l'inefficience managériale et les vulnérabilités en compétences produisent des dysfonctionnements entraînant des **pertes de valeur ajoutée** mal reflétées par le système comptable, d'où leur dénomination de coûts cachés.

A mesure que les dysfonctionnements managériaux et les vulnérabilités en compétences augmentent, le niveau des coûts cachés augmente aussi indiquant une insuffisance de compétences du capital humain.

Le management socio-économique prouve l'existence d'écarts entre la situation prévue par les acteurs (salariés, dirigeants, clients...) et la situation réelle. Le diagnostic socio-économique vise à mettre en relief les dysfonctionnements et leurs coûts cachés dans une organisation. Lors de cette phase, la concentration se fait sur les points faibles de l'organisation qui sont généralement sous-estimés au niveau de l'organisation.

L'écart entre la situation initialement prévue par les acteurs et la situation réelle émane de dysfonctionnements au niveau des six domaines ci-après :

- Les conditions de travail,
- L'organisation du travail,
- La communication-coordination-coopération,
- La gestion du temps,
- La formation intégrée,
- La mise en œuvre stratégique.

Ces dysfonctionnements entraînent des coûts qui peuvent être répartis en cinq catégories principales de coûts cachés, c'est-à-dire des coûts qui n'apparaissent pas dans la comptabilité sur la base de cinq indicateurs :

- Absentéisme,
- Accidents de travail et maladies professionnelles,
- Rotation du personnel,
- Non-qualité,
- Ecart de productivité directe.

La théorie socio-économique considère que les coûts de dysfonctionnement sont le résultat du pouvoir informel des acteurs, qui interagissent avec les structures de l'organisation.

L'évaluation de ces coûts de dysfonctionnement est effectuée par l'analyse des composants des coûts cachés qui sont les sursalaires, les surtemps, les surconsommations, les non-productions, les non-crétions de potentiel et les risques. La **figure 4** établit le lien entre les dysfonctionnements et les coûts cachés.

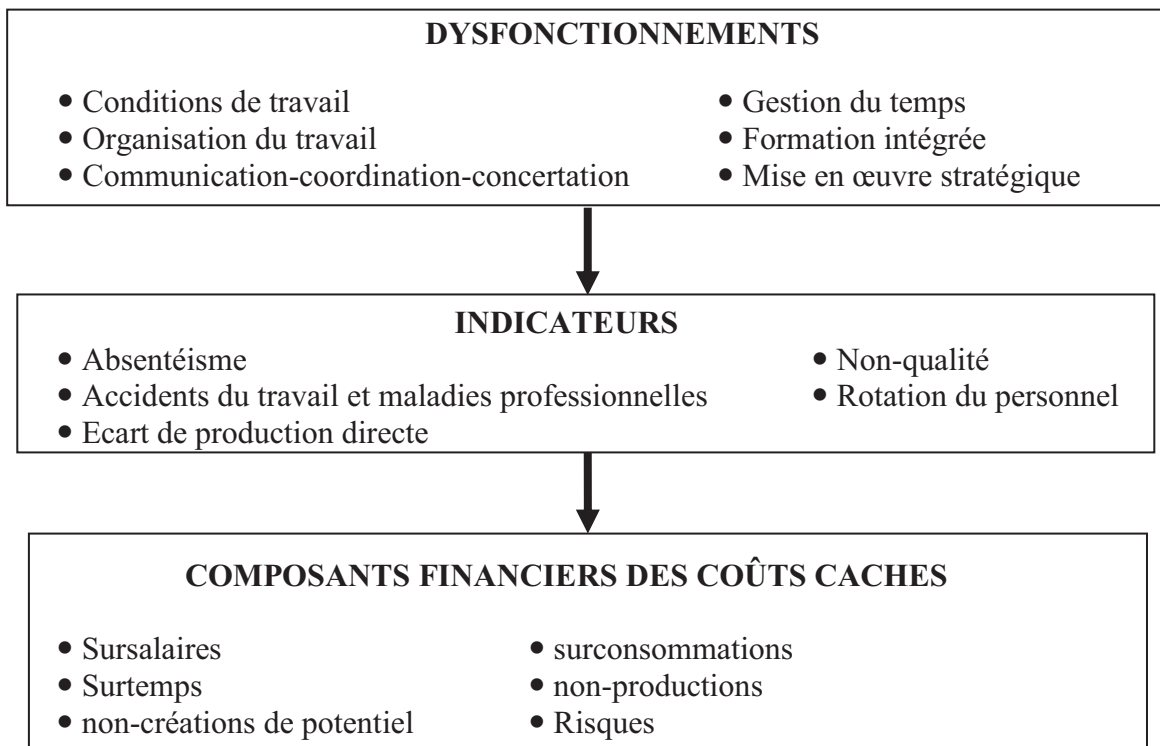


Figure 4 : Dysfonctionnements et coûts cachés
 H. Savall, V. Zardet, M. Bonnet « Libérer les performances cachées
 des entreprises par un management socio-économique » Juin 2008.

Pour le cheminement de nos travaux de recherche, nous commençons par la phase descriptive :

◇ Première phase : phase **descriptive**.

Dans un premier temps, le déficit d'engagement organisationnel sera :

✓ **identifié et relevé** par le biais de ses conséquences à travers les « variables indicatrices des comportements déviants » (Classification des « dark side behaviors » - Griffin et O'Leary-Kelly (2004)),

✓ puis **traduit en coûts** dans certains de ses aspects à travers les coûts et performances cachés (Théorie socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006)).

Après avoir étudié les conséquences du déficit d'engagement à travers les « variables indicatrices des comportements déviants », nous examinons à travers une revue de la littérature sur le sujet, ses causes.

Section 2 : Causes du déficit d'engagement:

La lecture de la littérature afférente au déficit d'engagement nous a permis d'identifier certaines variables susceptibles de générer des comportements déviants. Ces **variables sont « à l'origine des comportements déviants »**. Elles représentent des éléments catalyseurs ou facilitateurs des comportements déviants. La littérature afférente au déficit d'engagement nous a permis de relever que les variables énoncées ci-après peuvent être à l'origine des comportements déviants :

- ✓ L'injustice organisationnelle,
- ✓ Les caractéristiques défavorables de l'emploi,
- ✓ Les contraintes organisationnelles,
- ✓ La démotivation,
- ✓ Le climat organisationnel malsain,
- ✓ La défaillance du leadership moral dans l'organisation.

Nous optons pour la classification de ces variables en :

- Variables ayant une incidence directe sur l'emploi (2.1) qui comprennent les caractéristiques défavorables de l'emploi, les contraintes organisationnelles et la démotivation ;
- et variables ayant une incidence indirecte sur l'emploi (2.2) qui comprennent l'injustice organisationnelle, le climat organisationnel malsain et la défaillance du leadership moral dans l'organisation.

2.1/ Variables ayant une incidence directe sur l'emploi:

Les caractéristiques de l'emploi, les contraintes organisationnelles et la démotivation peuvent avoir une incidence directe sur l'emploi.

2.1.1/ Caractéristiques de l'emploi et contraintes organisationnelles :

Faire la lumière sur les caractéristiques de l'emploi et les contraintes organisationnelles passe par la présentation des définitions du « travail » et l'exploration de quelques concepts-clé de l'ergonomie.

Le travail a fait l'objet de plusieurs définitions. Selon Brief et Nord (1990), « le travail est une activité qui a un but (purposeful activity). C'est une dépense d'énergie à travers un ensemble d'activités coordonnées visant à produire quelque chose d'utile » (Firth, 1948; Fryer et Payne, 1984; Shepherdson, 1984). Le travail est une activité utile, ayant un but défini au-delà du plaisir engendré par son exécution (Fryer et Payne, 1984).

Firth (1948) puis Brief et Nord (1990) enrichissent cette définition en mettant l'accent sur la dimension relationnelle. Pour Firth (1948), le travail ne se limite pas uniquement aux relations fondées sur les exigences techniques et économiques; il comprend aussi un ensemble de relations fondées sur les nécessités humaines et sociales faute de quoi le sain développement de la société est compromis. **Le nature des relations qu'entretiennent les individus a un effet important sur leur décision de s'engager dans leur activité productive et sur la qualité de leur production.**

Définir le travail nous amène à évoquer une discipline qui traite du travail, **l'ergonomie**, qui est définie comme « l'étude quantitative et qualitative du travail dans l'entreprise, visant à améliorer les conditions de travail et à accroître la productivité »¹⁰.

¹⁰ Définition du dictionnaire Larousse.

L'ergonome doit, dans sa pratique, **concilier** les deux points de vue, allier **efficacité** (le point de vue organisationnel) et le **bien-être** (le point de vue de l'agent). (Alain Lancry - L'ergonomie, P.U.F. «Que sais-je ?», 2009, p. 7).

Notre intérêt pour l'ergonomie est justifié par la nature du travail exécuté par les agents qui nécessite des efforts physiques principalement et comporte des risques appréciables d'accidents de travail.

Nous adhérons au courant qui considère l'ergonomie comme **l'analyse de l'activité d'opérateurs particuliers confrontés à des tâches particulières.**

Ce courant s'intéresse à la dynamique de l'activité humaine dans le travail plutôt que la permanence des caractéristiques physiques et physiologiques. Le travail est analysé comme un processus où interagissent l'opérateur, qui est capable d'initiatives et de réactions, et son environnement sociotechnique, qui est évolutif et changeant. Pour ce courant, l'ergonomie est **l'analyse des situations de travail**, en vue d'engager des actions ayant pour but d'en améliorer les conditions (Françoise Darses et Maurice de Montmollin, 2006). L'association internationale d'ergonomie (2000) définit l'ergonomie comme « la discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des **interactions entre les humains et les autres composantes d'un système**, et l'application de méthodes, de théories et de données pour **améliorer le bien être des personnes et la performance globale des systèmes** ».

Ceci étant, il nous semble utile de mentionner certains concepts clés évoqués par A. Lancry (2009) qui sont en relation avec la nature du travail dans notre terrain de recherche, à savoir la charge physique de travail, les environnements physiques, les conditions de travail, la tâche et l'activité et les risques d'accidents de travail.

La charge de travail a deux dimensions, la charge physique et la charge mentale de travail. La charge de travail peut être examinée de point de vue des sollicitations, des exigences et des contraintes imposées à l'opérateur, mais aussi du point de vue de ses répercussions sur les agents et leur activité.

La charge physique concerne les contraintes physiques imposées à l'agent dans l'exécution de son travail et leurs effets sur lui. La charge physique est causée par **le port et la manipulation répétée de charges lourdes**, par des postures statiques prolongées ou inconfortables et par des **déplacements fréquents**. Les **postures** et les **mouvements**

comme les postures anormales ou contraignantes, ou les mouvements répétitifs et les **leviers et ports de charges** physiques lourdes sont à l'origine de lésions corporelles au niveau des tendons, des muscles, des nerfs et des articulations.

La charge mentale, plus difficile à évaluer, se réfère au degré de sollicitation des ressources cognitives de l'agent et à la façon dont ces ressources sont utilisées.

Les **environnements physiques** dans lesquels les opérateurs exécutent leur travail peuvent être préjudiciables tant sur la santé des agents (troubles de santé, maladies professionnelles) que sur le travail (dysfonctionnements, accidents). Les **environnements physiques** comprennent, entre autres éléments, le bruit, la **température ambiante**, la **vibration**. Il existe des normes en matière de **bruit**, d'éclairage, de **température ambiante et de vibrations**, sachant que les normes en la matière fixent les seuils à ne pas dépasser, au-delà desquels des nuisances et des troubles peuvent émerger.

L'exposition prolongée à un bruit intense (95 dB pendant huit heures consécutives) peut provoquer une fatigue auditive et une surdité mais aussi a des effets extra-acoustiques (sur le sommeil, par exemple).

Les vibrations peuvent être transmises par le siège ou le plancher des véhicules ou par une machine. Elles créent de l'inconfort et peuvent avoir des conséquences ostéo-articulaires, neurologiques et vasculaires.

L'exposition prolongée à la chaleur provoque une déshydratation et des crampes, mais aussi peut causer des brûlures au cas où la température est très élevée. Elle peut également induire des « modifications psycho-sensori-motrices affectant l'exécution des tâches » (Harichaux et Libert, 2005). À l'opposé, l'exposition au froid peut être génératrice d'une hypothermie corporelle (Alain Lancry, 2009).

Les **conditions de travail** incluent plusieurs éléments en relation avec l'exécution du travail. La situation des **moyens** (matériels, humains, techniques) nécessaires pour la réalisation du travail et les ambiances dans lesquelles il est exécuté rentrent dans le cadre des conditions de travail.

L'exécution du travail requiert une clarification des complémentarités et des différences entre la **tâche** et **l'activité**.

Selon Alain Lancry (2009), les études se rencontrent sur le fait que l'appréciation émanant des opérateurs est subjective et traduit la façon dont l'activité est perçue.

Dans ce cadre, il convient de différencier entre la tâche et l'activité et de comprendre les processus dont ils font l'objet.

Les deux termes « **tâche** » et « **activité** » sont étroitement liés l'un à l'autre.

Falzon P. (2004) apporte un éclairage sur les deux termes précités. La **tâche** représente ce qui est à faire, c'est-à-dire ce qui est prescrit par l'organisation. L'activité désigne ce qui est fait, ce qui est réalisé par l'opérateur pour l'exécution de la tâche. La tâche prescrite se caractérise par un but et des conditions de réalisation.

L'activité est accomplie par le but que se fixe le sujet, à partir du but de la tâche. L'activité génère un comportement, mais ne se réduit pas au comportement qui est la partie observable, manifeste, de l'activité. L'activité intègre aussi la partie inobservable : l'activité intellectuelle, ou mentale.

Des précisions supplémentaires concernant la notion de tâche ont été apportées par différents auteurs. Chabaud (1990) distingue la **tâche affichée** (la tâche officiellement prescrite) et la **tâche attendue** (la tâche qu'il faut réellement exécuter compte tenu des aléas techniques et organisationnels). A titre d'exemple, la tâche affichée pourra prescrire de suivre strictement les procédures qualité, et la tâche attendue, lorsqu'il y a une date de livraison impérative, de ne pas les suivre. L'implicite dans les consignes autorise un jeu entre tâche affichée et tâche attendue : il permet de prescrire sans écrire.

La tâche prescrite, comprend ce qui est attendu de l'opérateur de manière implicite ou explicite. Elle comprend donc aussi bien la tâche affichée que la tâche attendue.

L'observation de l'activité ou les déclarations des opérateurs eux-mêmes montre que la tâche effectivement réalisée n'est pas nécessairement la tâche prescrite. Cela est dû à deux raisons. D'un côté les opérateurs transgressent certaines contraintes prescrites soit pour faciliter l'atteinte des objectifs, soit qu'ils n'y voient pas de nécessité pour les exécuter. De l'autre, les opérateurs peuvent ajouter des contraintes supplémentaires, estimant qu'elles contribuent à l'amélioration des résultats.

De ce constat émerge l'idée de **tâche effective**. Cette dernière émane des buts et contraintes instaurés par l'opérateur. Elle est le résultat d'un apprentissage.

Enfin, Veyrac (1998) donne un éclairage sur la représentation, construite par l'opérateur, de la tâche prescrite. Cet auteur fait une distinction entre :

- d'une part la **tâche comprise** : c'est ce que l'opérateur pense qu'on lui demande de faire. La présentation des consignes, leur intelligibilité et leur degré d'implicite influent sur la compréhension de la tâche par l'opérateur;

- d'autre part la **tâche appropriée** : c'est la tâche appropriée par l'opérateur, au vu de sa compréhension de la tâche prescrite, de ses propres priorités, de son système de valeurs, etc.

La **figure 5** ci-dessous récapitule ces notions :

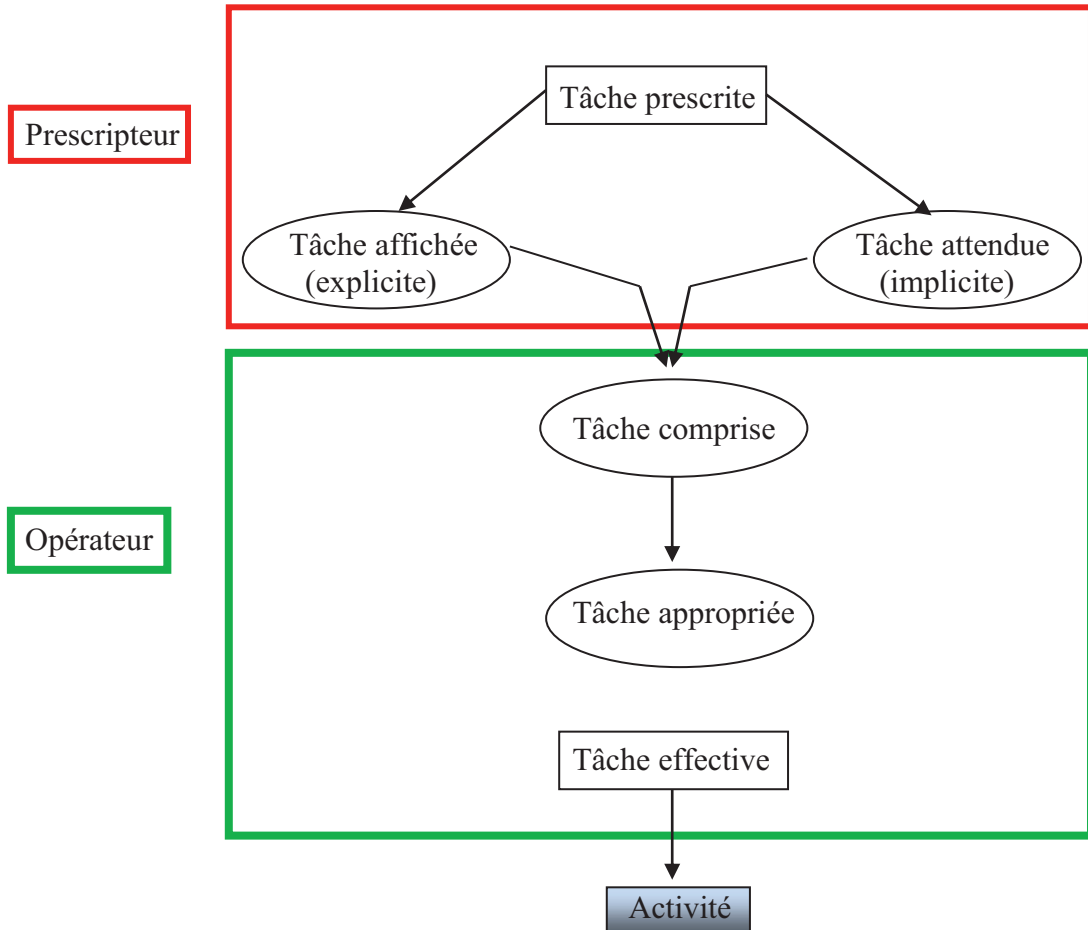


Figure 5 : de la tâche à l'activité (Falzon P. (2004))
« Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie »

L'opérateur joue le rôle de régulateur du système et de son activité. L'opérateur régule son activité afin d'éviter les répercussions négatives de l'activité sur sa personne. L'opérateur prend en compte sa situation initiale (son état de départ et les objectifs de la tâche) et essaie d'optimiser sa situation d'arrivée (son état d'arrivée et les résultats).

Le modèle détaillant ce mécanisme est développé dans la **figure 6** ci-dessous :

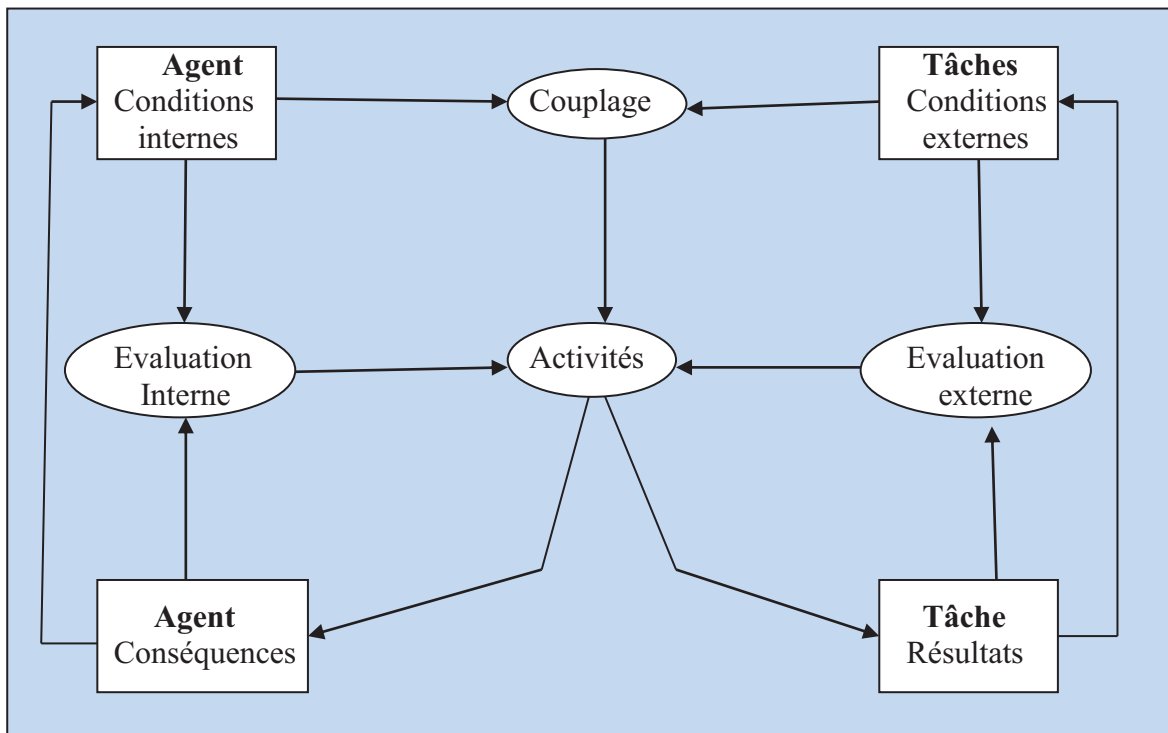


Figure 6 : Le modèle de régulation de l'activité (adapté de Leplat, 2000)

(Falzon P. (2004))

« Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie »

L'activité est produite à partir d'un couplage entre conditions internes et conditions externes.

L'activité est la résultante de plusieurs conditions internes à savoir le niveau de compétence de l'opérateur (formation, expérience acquise), son état de santé général (maladie, déficiences, âge, etc.) et son état de fatigue (moment de la journée, de l'astreinte, de la fatigue, du stress).

En même temps, elle est conditionnée par des conditions externes qui caractérisent la tâche, à savoir les buts à atteindre, le niveau d'exigence et les moyens.

L'activité génère des effets qui touchent tant l'opérateur sur le plan de sa santé (fatigue, usure, accidents de travail) et sur le plan du développement de ses compétences (apprentissage) que la tâche en termes de performances (comparaison entre les résultats et les objectifs de la tâche).

Les fonctions de régulation agissent directement sur l'activité. Si l'activité entraîne une fatigue excessive, l'opérateur va essayer d'adapter son activité afin de faire baisser l'astreinte. A l'opposé, si l'activité est réalisable et motivante, l'opérateur va essayer de parfaire encore son activité produisant des effets positifs (développement des compétences, intérêt du travail, satisfaction, sentiment d'utilité).

De même du côté de la tâche, la non-atteinte des objectifs assignés peut aboutir à une modification des modes opératoires.

Dans tout travail, il est primordial de **réduire les risques des accidents de travail**.

L'erreur relative à l'activité humaine peut induire des accidents de travail affectant en particulier les agents. L'analyse des causes est l'un des axes d'effort de l'ergonomie. L'identification des erreurs, de leurs natures, de leurs causes et conséquences aident à mieux cerner les dysfonctionnements qui peuvent affecter la réalisation des tâches (Reason (1993)).

Ces concepts-clés permettent de tracer les contours de la situation de travail.

L'homme, l'organisation, le matériel et l'environnement sont des composantes d'une situation de travail, à ce titre, un dysfonctionnement entre elles peut entraîner la survenue de lésions ou pathologies pénalisantes pour l'opérateur (Depecker, 2010). La **figure 7** ci-après matérialise ces éléments.

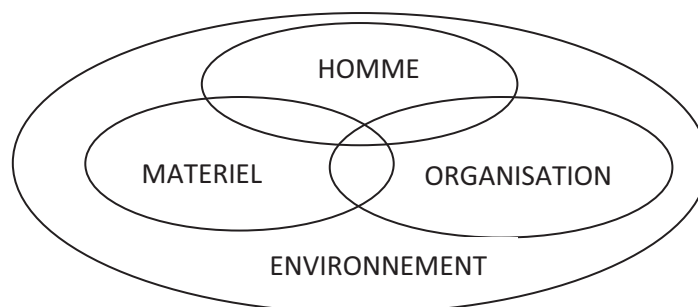


Figure 7 : Situation de travail (Depecker, 2010)
« Risques psychosociaux et organisationnels et ergonomie »

Cette situation de travail offre un cadre pour le travail, mais les personnes ne se mettent en mouvement qu'avec une certaine dose de motivation.

2.1.2/ La démotivation au travail :

Le dictionnaire « Le Robert » définit la motivation comme « l'ensemble des émotions (conscientes ou non) qui mettent l'individu en mouvement » (Le Robert). C'est un processus psychique, basé sur les émotions, et qui engendre une action.

Jones (1955) puis Porter et Lawler (1968) traduisent la motivation en énergie qui entraîne un comportement déterminé. De même Steers et Porter (1991) décrivent la motivation en

«**ce qui stimule le comportement humain** ». Pour eux, ce sont « **les forces énergétiques qui, chez les individus, les poussent à se comporter de certaines manières** ».

Selon Levy-Leboyer (1984), « **la motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but** ».

En somme, la motivation équivaut pour les chercheurs à une «**énergie**» ou à une «**volonté**». Pour Pinder (1984), la motivation au travail est « **un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée** ». Donc l'énergie ou la volonté issues de la motivation sont aussi bien dans le sujet que dans son environnement.

La motivation qui est une énergie dirigée vers un but ou un résultat n'est pas directement perceptible. Elle ne l'est qu'à travers un comportement (Maugeri 2009).

Nous considérons que la motivation ou la démotivation est en étroite corrélation avec le mode de management. Ce dernier peut être source de démotivation induisant une baisse du rendement et de l'engagement. C'est pour cette raison que nous nous intéressons aux théories de la motivation qui peuvent nous éclairer sur les défaillances du management. La motivation au travail est d'une grande utilité d'un point de vue managérial. Il est important d'identifier les leviers d'action chez les salariés afin d'agir sur eux pour aboutir à une amélioration de leur rendement.

La «**volonté**» ou l'«**énergie**» de l'individu est primordiale à l'exécution efficiente des tâches (Coriat & Weinstein, 1995).

L'efficacité des organisations dépend de la qualité du management.

Selon Karpik (1966), **le seul salaire n'explique pas le niveau d'implication des individus** puisque à salaire et qualification égales, on remarque des différences entre la quantité et qualité de travail produites par les salariés, ce qui peut montrer que d'autres éléments non financiers rentrent en compte pour expliquer les niveaux d'implication et d'engagement des salariés.

Nous montrons ci-après les **limites de la vision disciplinaire et utilitariste** de la motivation et les **limites de la théorie X**.

C'est F. Taylor, qui était l'initiateur d'une vision purement disciplinaire et utilitariste de la motivation (Pouget, 1998). **Menace de punition** et **motivation salariale** (salaire proportionnel au rendement) sont les deux piliers sur lesquels repose le système taylorien.

L'approche strictement disciplinaire et utilitariste de la motivation, a montré ses limites.

Le système taylorien n'a pas pu éviter les comportements de « flânerie », et de « freinage » des ouvriers. De nouveaux comportements ont émergé, le « coulage » des temps qui consiste en une stratégie collective pour allonger le temps fixé par le bureau des méthodes pour chaque pièce (Maugeri, 2008). Les notions de « régulation formelle » ont été dépassées par la « régulation informelle » (Pillon et Vatin, 2003).

Le système Taylorien aboutit à la mécanisation de l'homme et à la réduction de l'habileté professionnelle de l'ouvrier. Aucune initiative et aucune autonomie n'est permise. Au final Taylor a eu une vision très appauvrie du potentiel humain et mène à sa dévalorisation.

La théorie X citée par Mc Gregor (1960) ne s'éloigne pas de celle de Taylor. Selon cette théorie, les salariés moyens n'aiment pas, par nature, ni le travail ni la responsabilité. Pour les pousser à fournir des efforts, il faut les contraindre, les contrôler, les diriger et les menacer de sanctions (Plane, 2003).

Cette théorie est dégradante et dévalorisante pour les salariés.

Après avoir présenté les variables ayant une incidence directe sur l'emploi, nous examinons les variables ayant une incidence indirecte sur l'emploi.

2.2/ Variables ayant une incidence indirecte sur l'emploi:

Nous retenons comme variables ayant une incidence indirecte sur l'emploi l'injustice organisationnelle (2.2.1), le climat organisationnel malsain et la défaillance du leadership moral dans l'organisation (2.2.2).

2.2.1/ L'injustice organisationnelle :

Greenberg (1995) affirme que « Peu de concepts sont aussi fondamentaux pour l'interaction sociale des hommes que le concept de la justice ».

Beugré (1998) propose une définition de ce concept qui semble largement acceptée : « la **justice** est la **perception de l'équité des échanges** prenant lieu **dans l'organisation**, qu'ils soient **économiques** ou **sociaux**, impliquant l'individu dans ses relations avec les supérieurs, les subordonnés, les collègues et l'organisation comme étant un système

social». Le concept de **perception** est un élément important dans la mesure où il décrit la représentation que se fait le salarié de la justice organisationnelle.

Pour mieux cerner le concept de justice, il est utile de faire appel à ses trois dimensions, la justice **distributive**, la justice **procédurale** et la justice **interactionnelle**.

La justice **distributive** se réfère aux évaluations des décisions d'allocation. Elle est en étroite liaison avec les notions de rétributions et de contributions (Adams, 1965; Emerson, 1976). L'individu ressent de l'équité s'il perçoit que les avantages alloués sont justes en comparaison avec ses contributions.

La justice **procédurale** se rapporte à l'évaluation des procédures formelles adoptées pour aboutir aux décisions d'allocation (Lind et Tyler, 1988 ; Thibaut et Walker, 1975). La justice procédurale ne traite pas les résultats des décisions mais s'intéresse aux processus par lesquels elles sont prises.

La justice **interactionnelle** concerne l'évaluation des aspects interpersonnels des décisions d'allocation (Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1993). La dimension interactionnelle comporte deux sous-dimensions : la **justice informationnelle** (jugée selon les critères de la justification et la sincérité) et la **justice interpersonnelle** (jugée selon les critères du respect et de la dignité dans les interactions) (Colquitt, 2001).

Actuellement, il y a une certaine unanimité sur la nécessaire prise en compte des trois dimensions de la justice et de leurs interactions afin de mieux cerner les dynamiques de ce concept (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001).

Plusieurs études ont prouvé que les individus qui ressentent avoir subi une **injustice** au travail sont tentés de nuire à leur organisation **par l'intermédiaire de comportements déviants** (Skarlicki et Folger, 1997). Cela peut se traduire par des vols (Greenberg, 1990a, 1993), par l'adoption de comportements agressifs (Folger et Baron, 1996), par la tenue de propos mensongers concernant l'organisation (Grover, 1997) et le sabotage du travail (Giacalone et Greenberg, 1997).

Selon Wells (1999), une étude réalisée en 1999 chiffre le coût économique des conséquences de l'injustice organisationnelle (vol, vandalisme, négligences volontaires, comportements contre productifs, etc.) à 400 milliards de dollars par an.

Pour Cropanzano, Glodman, & Folger (2003), **l'injustice** est vécue comme une **transgression morale**. Pour Bies & Tripp (2001) ; Bordia, Restubog, & Tang (2008), elle génère l'insatisfaction, la non-coopération et la vengeance. L'individu ressentant avoir subi

une injustice cible ses réactions sur la partie qu'il considère responsable de sa situation (Folger & Cropanzano, 1998, 2001).

Robinson et Greenberg (1998) précisent que plusieurs études montrent que les perceptions d'injustice sont amplifiées par un traitement interpersonnel « **insensible et indifférent** ». Ainsi, c'est la manière avec laquelle l'individu est traité qui cause les comportements de déviance les plus violents que l'injustice en elle-même (Giacalone et Greenberg, 1997). Quelques études montrent que l'injustice distributive (rétribution injuste) n'induit généralement pas, à elle seule, des comportements agressifs. En revanche, l'injustice procédurale (perception que la procédure est injuste) qui a mené aux résultats obtenus peut provoquer des comportements violents (Greenberg et Alge, 1998).

La réciprocité entre les perceptions de justice ou d'injustice et les conséquences en termes de comportements a été à l'origine du modèle «target-similarity» de la justice organisationnelle (Lavelle et al., 2007). Selon ce modèle, **les perceptions de justice ou d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle influencent les attitudes et les comportements des individus à l'égard de la partie source de la justice ou de l'injustice en question** (Nasr, El Akremi, Vandenberghe, 2009).

Outre l'injustice organisationnelle, la dégradation du climat organisationnel et la défaillance du leadership moral dans l'organisation sont générateurs de comportements déviants.

2.2.2 : La dégradation du climat organisationnel et la défaillance du leadership moral dans l'organisation :

a/ Dégradation du climat organisationnel

La notion de **climat** organisationnel étudie l'influence du contexte organisationnel sur les individus. Schneider (1990) définit le climat comme étant un ensemble de perceptions partagées par les salariés dans un cadre organisationnel particulier.

Lawler, Hall, & Oldham (1974) définissent le climat comme étant le vécu de l'environnement de travail et insistent sur la dimension subjective de la notion de climat. Pour eux, le climat est rattaché à l'organisation et influe sur la performance et la satisfaction. Dans le même sens, Fourgous et Iturralde (1991) estiment que «L'évaluation que les individus vont faire du climat, en fonction de leurs attentes et de leurs besoins, va déterminer leur niveau de satisfaction».

Pour D. Martin et X. Croisille (2009), «Dans une organisation, le climat correspond à une **perception globale**, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun».

La notion de climat organisationnel apparaît donc lorsque les perceptions individuelles, s'attachant à des aspects particuliers de l'environnement de travail (ex: structure de la rémunération) sont **suffisamment partagées** par des groupes de salariés (McKay et al., 2011) (Bergon, 2012).

Pour Schneider (1990), le climat est une « perception partagée des politiques, pratiques et procédures formelles et informelles ». Il se traduit par des perceptions collectives des salariés aux fins d'interpréter des situations et d'adopter des modèles de comportements (Schneider and Reichers 1983; Moran et Volkeim, 1992).

Selon Savoie et Brunet (2000) le climat de travail est un bon prédicteur de « la qualité des relations de travail, des intentions de syndicalisation, des conduites à risque et de la sécurité au travail, de l'absentéisme et de l'assiduité, du retard et de la ponctualité, du roulement, du transfert des acquis en situation de travail, de la santé et du stress au travail, de la satisfaction au travail, du rendement au travail, de la réussite de changement organisationnel ». **Un climat organisationnel détérioré affecte négativement la qualité des relations de travail, augmente les intentions de syndicalisation, l'absentéisme, les retards et le stress au travail et réduit la satisfaction au travail et le rendement.**

D'après Guerrero S. et Herrbach O. (2009), les études empiriques ont largement démontré le rôle médiateur du soutien organisationnel perçu entre les pratiques de gestion des ressources et les variables de rétention des employés (Allen, Shore et Griffeth, 2003; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001; Wayne, Shore et Liden, 1997; Whitener, 2001). **Lorsque le soutien organisationnel perçu est bas, les intentions de départ de l'organisation augmentent.**

Les **comportements politiques** qui sont des comportements visant la promotion des intérêts personnels de leurs auteurs (Ferris, Russ, & Fandt, 1989) aux dépens des intérêts de l'organisation et ceux d'autres individus à l'intérieur de l'organisation (Vigoda, 2000) **influencent négativement sur le climat.** Ferris et al. (1989) ; Kacmar & Carlson (1997) ; Parker, Dipboye, & Jackson (1995) montrent que les comportements politiques sont négativement perçus par les employés et souvent accompagnés de comportements manipulateurs ayant pour objectif de promouvoir les intérêts personnels de leurs auteurs.

Vigoda (2000) montre dans une étude sur un groupe d'employés que les comportements politiques réduisent le rendement professionnel, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel affectif et augmentent la négligence au travail et l'intention de quitter.

Drory (1993) montre, à travers son étude, que les employés occupant les postes les plus bas de la hiérarchie sont plus vulnérables au climat politique que les employés occupant des postes plus élevés.

Selon Valle et Perrewé (2000), le climat politique pousse les salariés à avoir eux aussi des comportements politiques aboutissant à aggraver davantage le déficit de satisfaction au travail et le déficit d'engagement organisationnel affectif.

Le climat organisationnel est affecté aussi par le **leadership moral dans l'organisation**

b/ Défaillances du leadership moral dans l'organisation :

Les dirigeants et les cadres ont un rôle central dans le domaine de la mobilisation et de l'engagement.

Le leadership est présenté dans la littérature académique selon deux approches :

- ✓ le **Full Range Leadership Model** (Bass et Avolio, 1991) qui repose sur les traits et les comportements du leader. Dans ce modèle, le leader laisser-faire matérialise la défaillance du leadership. Les leaders **laisser-faire** ont un effet **démobilisateur** sur les agents car leur influence sur les salariés est négative (Judge et Piccolo, 2004). Avolio (1999) explique que ces leaders sont passifs et n'interviennent que lorsque les standards établis n'ont pas été atteints et les défaillances sont flagrantes.
- ✓ la **théorie LMX** (Leader-Member-Exchange) (Graen et Uhl-bien, 1995) qui se base sur la création d'une relation d'échange entre le manager et son subordonné. En présence d'un leader laisser-faire, la relation LMX est de faible intensité, caractérisée par des échanges de « faible qualité » dans laquelle au recours à l'autorité organisationnelle formelle de la part du supérieur, correspond une « performance de routine » de la part du salarié (Graen et Cashman, 1975 ; Neveu, 2004).

Les causes du déficit d'engagement identifiées et sélectionnées à travers une revue de la littérature proviennent de facteurs spécifiques à l'environnement tunisien et plus précisément aux services nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie. Ce sont des contingences. Par conséquent nous faisons appel à la théorie des contingences.

La **théorie de la contingence** montre l'existence de situations différentes caractérisées par des spécificités propres (facteurs de contingence) et nécessitant des traitements adaptées à

chacune des situations, la solution unique valable pour toutes les situations ne pouvant être efficace.

La théorie de la contingence trouve ses origines principalement dans la perspective des systèmes ouverts qui considère l'organisation comme un système complexe composé de parties interdépendantes lesquelles constituent le tout qui est à son tour interdépendant avec un environnement plus large (Boulding, K., 1956 ; Katz, D. and Kahn, R.L., 1966 ; Von Bertalanffy, L., 1951 ; Alderson, W., 1957).

Cette théorie a été mentionnée dans la littérature par Lawrence et Lorsch (1967) dans le cadre de la structure organisationnelle.

Elle a été développée à partir de précédents concepts (Taylor, Fayol et Weber), qui ont prôné des recommandations considérés efficaces dans n'importe quelle circonstance. A l'inverse, la théorie de la contingence rejette les prescriptions uniques et standards et s'intéresse aux différences et aux spécificités.

Selon Baranyi (2001), le contexte est la totalité des contingences.

Les contingences forment un ensemble et interagissent entre elles dans le cadre d'un contexte. Nous expliquons l'influence du contexte sur les comportements humains à travers les expériences menées par Stanley Milgram dans le but de montrer l'effet du contexte du service nettoyage objet de notre recherche sur le comportement des agents.

Selon David A. Bella, Jonathan B. King, & David Kailin (2003), les expériences menées par Stanley Milgram, décrites dans son ouvrage « Obedience to authority (Soumission à l'autorité) » (1974), offrent d'importants éléments sur les comportements humains et sur le rôle du contexte à cadrer et canaliser ces comportements.

Les expériences menées par Stanley Milgram, décrites dans cet ouvrage, nous éclairent sur **l'influence du contexte sur les comportements humains**. Dans ce cadre, plusieurs leçons peuvent en être tirées :

- ✓ Milgram a essentiellement mis en place un **contexte**, et les sujets ont trouvé de grandes **difficultés à agir en dehors de ce contexte** (refuser de continuer les tests),
- ✓ **Le pouvoir du contexte à façonner et modeler le comportement humain** a largement été sous-estimé ou complètement ignoré,
- ✓ Le contexte générateur des résultats des expériences de Milgram **ne résulte pas d'une intention, ni d'une conception délibérée**. Il a émergé.

Le contexte, à travers ses caractéristiques, **incite à une conformité des comportements**. **C'est le contexte qui fixe la norme et qui dicte les comportements de sorte que tout agissement qui s'en éloigne peut être considéré anormal** (David A. Bella, Jonathan B. King et David Kailin, 2003).

Ainsi les **conséquences des « dark side behaviors » ne peuvent être réduites à la simple irresponsabilité des individus, qui n'est pas à exclure, mais doivent être rapportées au contexte dans lequel des personnes normales et équilibrées trouvent de bonnes raisons à de tels agissements**.

Les notions conventionnelles de la responsabilité (et plus généralement les notions du bien et du mal) avancent un raisonnement qui soutient que les personnes déviantes produisent de mauvais comportements et à contrario, les personnes correctes et bien intentionnées évitent de tels comportements. Ces perceptions linéaires ne saisissent pas l'importance de **l'émergence du contexte** et ses effets sur les comportements. En effet, les résultats considérés nuisibles et destructifs peuvent émerger, de la part de personnes compétentes, bien intentionnées aux comportements louables. Par conséquent, il est important de se concentrer sur le contexte dans lequel des personnes normales et équilibrées trouvent de bonnes raisons pour de tels agissements.

La revue de littérature nous a permis de sélectionner les possibles causes du déficit d'engagement à savoir les caractéristiques défavorables de l'emploi, les contraintes organisationnelles, la démotivation, l'injustice organisationnelle, le climat organisationnel malsain et la défaillance du leadership moral dans l'organisation. Ces causes sont générées par des éléments et conditions spécifiques à notre terrain de recherche objet de nos hypothèses H2 à H7. Ce sont des facteurs de contingences. L'ensemble des contingences et leurs interactions forment le contexte qui exerce une influence sur les acteurs.

Après avoir théorisé les causes du déficit d'engagement, et abordé la théorie de la contingence et l'influence du contexte, nous pouvons compléter notre modèle de la recherche qui relie les conséquences du déficit d'engagement à ses antécédents (**Figure 8**) :

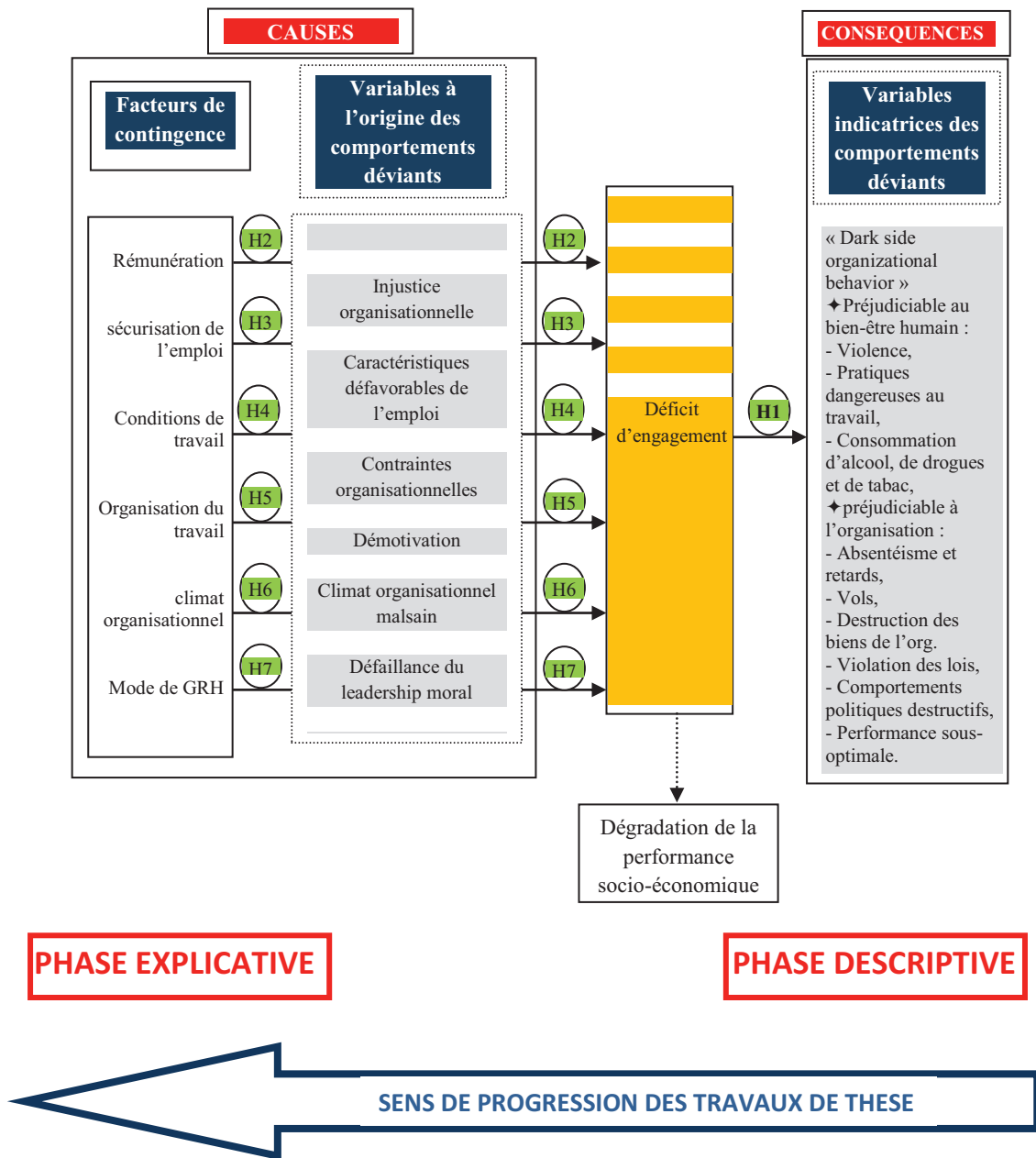


Figure 8 : Représentation des phases descriptive et explicative.

La recherche des causes du déficit d'engagement représente la deuxième phase du cheminement de nos travaux de thèse :

◇ Deuxième phase : phase **explicative**.

Dans un deuxième temps, le déficit d'engagement organisationnel sera expliqué par **l'identification et l'analyse de ses causes**. Il s'agit d'identifier **parmi les « facteurs de contingence »** énumérés (rémunération, sécurisation de l'emploi, conditions de travail, organisation du travail, climat organisationnel et mode de GRH) ceux qui sont catalyseurs des « variables à l'origine des comportements déviants » et donc **générateurs d'un déficit d'engagement**.

La figure 8 ci-haut représente les deux phases précitées (la phase descriptive et la phase explicative) et indique **le sens de progression des travaux de thèse : de la phase descriptive vers la phase explicative**, en d'autres termes, après avoir identifié et matérialisé le déficit d'engagement, nous procéderons à la recherche des explications.

Nous nous basons sur les causes du déficit d'engagement pour présenter les perspectives théoriques d'amélioration de l'engagement organisationnel.

Section 3 : Perspectives d'amélioration de l'engagement:

L'amélioration de l'engagement organisationnel passe par l'amélioration des variables ayant une incidence directe sur l'emploi (3.1) ainsi que des variables ayant une incidence indirecte sur l'emploi (3.2).

Les théories mobilisées dans cette section l'ont été au vu de leur utilité pour la conduite de notre intervention sur le terrain.

3.1 : Amélioration des variables ayant une incidence directe sur l'emploi :

Il s'agit d'améliorer les caractéristiques de l'emploi et réduire les contraintes organisationnelles (3.1.1) et d'améliorer la motivation au travail (3.1.2).

3.1.1 : Amélioration des caractéristiques de l'emploi et réduction des contraintes organisationnelles :

Plusieurs recherches ont étudié les caractéristiques d'un travail stimulant ou motivant. Selon Ketchum et Trist (1992), l'organisation du travail se traduit par l'agencement des

activités et la détermination des conditions de leur accomplissement de sorte qu'elles aient du sens. L'étude de l'organisation du travail implique la détermination des **conditions de la qualité de vie au travail**, qui sont assimilées à un état général de bien-être des personnes dans leur milieu de travail.

Hackman et Oldham (1976) ont initié le **modèle des caractéristiques de l'emploi**. Ce modèle relie les caractéristiques d'un emploi aux états psychologiques des salariés, ce qui influe sur leur motivation, leur satisfaction et leur productivité.

La **figure 9** ci-dessous représente le modèle. Il établit une relation entre cinq caractéristiques de l'emploi et trois états psychologiques induisant des effets sur la motivation. Selon les auteurs, la force des relations est positivement proportionnelle au besoin de croissance de la personne.

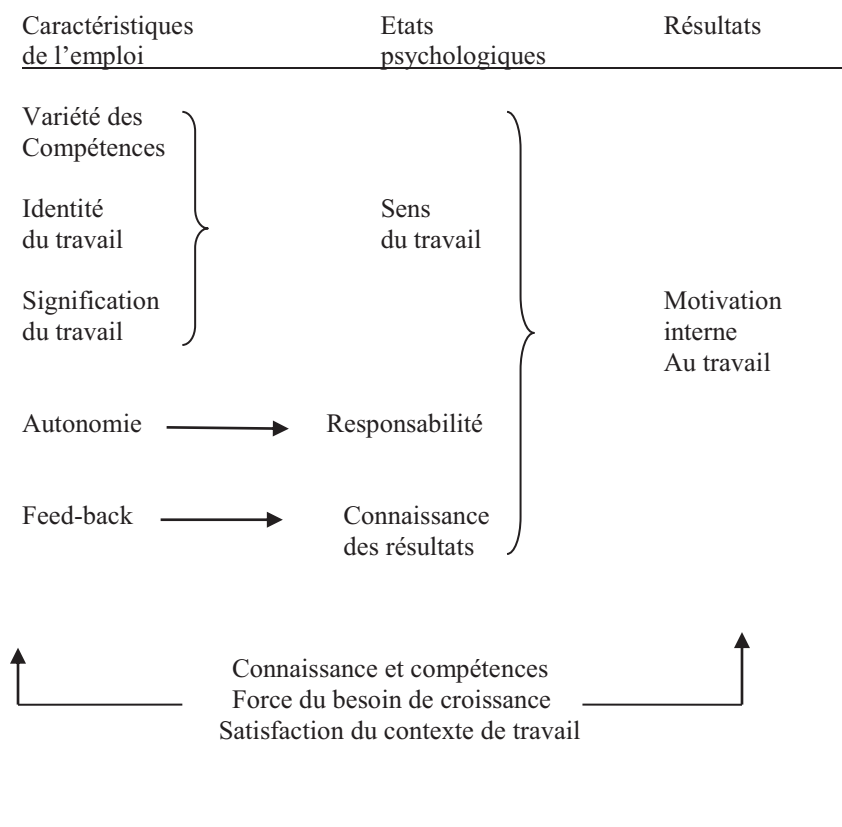


Figure 9 : Modèle des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1976)

Il ressort de ce modèle que le **sens du travail** pour l'employé, le sentiment de **responsabilité** et la **connaissance des résultats** de sa performance au travail ont une influence majeure sur la **motivation**.

Selon ce modèle, le **sens au travail** est une résultante des trois caractéristiques suivantes:

- ✓ la variété des compétences qui suppose une diversité de tâches,

- ✓ l'identité du travail qui se réfère à son apport,
- ✓ et la signification du travail qui se traduit par son utilité et le sentiment de bien-être qu'il procure.

Pour le **sens au travail**, nous retenons la définition de Weisskopf-Joelson (1968) qui distingue trois composantes du sens au travail, à savoir, la **signification**, l'**orientation** et l'**intégration**.

Selon Weisskopf-Joelson (1968), il est primordial que la personne éprouve une cohérence entre sa vie privé (intérieure) et sa vie publique (extérieure) afin qu'il puisse percevoir du sens. Cette notion de sens est importante pour l'engagement personnel de l'individu. L'histoire et le système de croyances de l'individu sont essentiels pour la compréhension et l'interprétation de ses expériences dans le but d'y trouver du sens. L'existence d'un **but**, d'un **objectif** ou d'une **cause** est une source de motivation pour l'individu donnant du **sens** à ses actions. Frankl (1969) et Yalom (1980) partagent les mêmes opinions (E. Morin, 2008).

La **figure 10** ci-après matérialise cette approche :

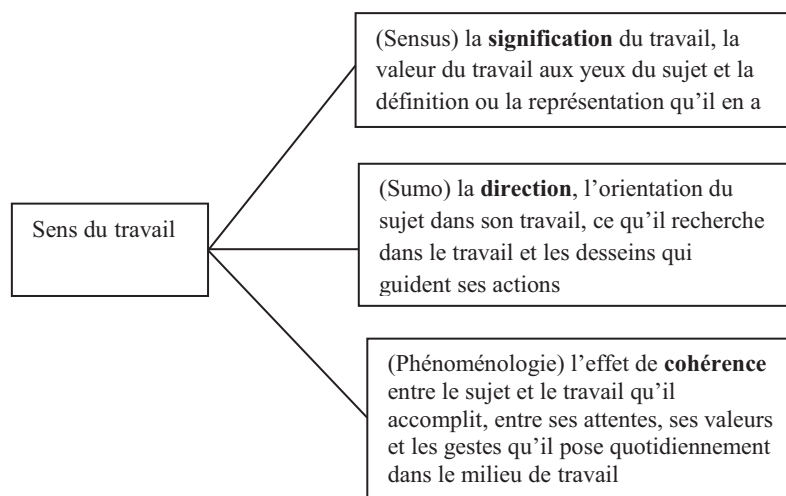


Figure 10 : Les 3 dimensions du sens au travail.
Weisskopf-Joelson (1968)
Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel (E. Morin, 2008).

La responsabilité est la résultante de l'**autonomie**.

Selon e. Morin (2008), l'**autonomie** est la marge de liberté, d'indépendance, et de discrétion dans le travail laissée à la diligence de l'employé pour organiser et accomplir son travail. Il entraîne un sentiment de **responsabilité** ressenti par le salarié dans

l'accomplissement de ses tâches afin d'atteindre les objectifs fixés.

Chatzis (1999) précise que l'autonomie est la latitude laissée à l'employé de fixer des règles d'action et des modalités précises régissant l'exercice de son activité, sans que l'organisation n'interfère pour lui imposer ses normes.

Girin et Grosjean, (1996) ont décrit l'autonomie par l'expression «transgression des règles au travail» qui est l'écart entre la description de l'action initiée par l'organisation et l'action réelle accomplie par l'individu.

L'autonomie peut être **requis**, **conquis** ou **acquis**.

L'autonomie est **requis** dans le cas où des marges de manœuvre sont laissées à l'individu au niveau de son poste de travail. Selon Rouvery et Tripier (1973), l'autonomie requise est décrite en tant que «contenu discrétionnaire actuel ou potentiel des postes de travail ». Elle exprime possibilité d'intervention laissée à la discrétion du salarié.

Dans le même sens, Dubois, Durand, Chave et Le Maître (1976) ont établi un classement des postes de travail en fonction du niveau d'autonomie laissé au salarié. Au plus bas niveau de l'échelle, se situe « le poste de travail dans lequel il n'y a aucune possibilité d'influence sur la définition de la norme » ; au milieu de l'échelle figure le poste doté de «marges de jeu » et au sommet de l'échelle « le poste dont les normes imposées disparaissent au profit des normes décidées par le groupe ouvrier ».

Cette autonomie requise est non seulement voulue par l'encadrement, mais aussi appréciée par les salariés. Srivastva et Salipante (1976) mentionnent que « **le déterminant le plus important de la satisfaction au travail est l'autonomie au travail ou la latitude avec laquelle les employés pensent qu'ils peuvent prendre leurs propres décisions et influencer sur ce qui survient dans le travail**».

Le deuxième type d'autonomie est l'autonomie **conquis**. Cette dernière est en quelque sorte imposée par les salariés. C'est la capacité des employés à modifier les normes de travail établies par l'organisation. Ce type d'autonomie exprime la réaction des employés face aux normes préétablies et mesure leur niveau d'influence sur l'ordre préconisé. Durand (1950) explique que dans le système taylorien, la réaction des ouvriers à la situation de dépendance à la production en série «devant les aléas et la variabilité du salaire aux pièces, devant l'incertitude du gain journalier qu'il entraînerait, les ouvriers se fixent un plafond de production qui leur réserve une certaine latitude d'effort. Se préserver « une journée de travail » sûre et accessible à tous, est une façon de retrouver la sécurité

économique ».

Chabaud et de Terssac (1987) décrivent un cas inverse. Les clavistes (femmes ayant remplacé les ouvriers du livre) dépassent le nombre de frappes par heure négocié par les syndicats. Elles prennent cette initiative pour rattraper le temps perdu à cause de pannes techniques. L'augmentation de la norme de travail par les clavistes a pour finalité de faire sortir le journal à temps.

L'autonomie conquise vise dans certains cas à s'opposer aux normes imposées et dans d'autres cas à dépasser le requis. La conquête de l'autonomie a pour but de montrer le pouvoir des salariés de modifier les normes préalablement fixées.

Le dernier type d'autonomie est l'autonomie **apprise** est une réaction à l'insuffisance ou l'inexistence de prescriptions. Selon Dujarier (2006), cette autonomie traduit la volonté des employés de combler une vacance laissée dans l'organisation du travail, alors qu'ils ne sont pas dans l'obligation de le faire.

Le **feed-back** permet la connaissance des résultats de la **performance** de l'individu afin de pouvoir effectuer les **ajustements** nécessaires. La finalité du feed-back est d'**améliorer les performances et atteindre les objectifs fixés**.

London (2003) insiste sur la nécessité pour les employés, dans une stratégie d'engagement et de mobilisation, de disposer d'informations sur leurs résultats afin de corriger et d'améliorer leurs comportements de mobilisation. Atwater et al. (2002) précisent qu'une atmosphère propice au dialogue et au changement aide à l'amélioration à travers une meilleure connaissance des forces et de ses faiblesses.

Les spécialistes différencient entre l'évaluation de la performance et la gestion du feed-back. Si la première a pour but de mesurer et d'évaluer la performance en vue de la distribution ou non de récompenses, la seconde a pour objectif l'amélioration des compétences.

À partir de leur modèle (figure 9), Hackman et Oldham (1980) ont déduit cinq principes d'organisation visant à conférer une ou plusieurs caractéristiques du modèle à l'emploi, à savoir le regroupement de tâches, la formation d'unité de travail naturelle, l'établissement de relations de type client, l'enrichissement des tâches, et la mise en place de mécanismes de feed-back sur la performance (Morin, 2008).

L'amélioration des caractéristiques de l'emploi suppose aussi la **réduction des contraintes**

organisationnelles. A ce titre, l'ergonomie de l'activité prend toute sa dimension (Depecker, 2010). Il s'agit de **s'occuper de l'ensemble des facteurs qui composent la situation de travail puisque l'activité de l'agent ne peut être comprise qu'en tenant compte des tâches particulières accomplies et de la manière spécifique de leur exécution.**

Pour atteindre cet objectif, l'ergonomie se caractérise par une approche systémique pour appréhender la complexité des situations réelles qui ne sont jamais conformes au travail prescrit.

Dejours (2003) déclare que le travail est vivant et dynamique, les écarts entre tâches prescrites et tâches réelles peuvent devenir soit sources de plaisir ou de souffrances au travail, cette variation dépend des marges de manœuvre.

L'amélioration des caractéristiques de l'emploi et la réduction des contraintes organisationnelles sont confortées par l'amélioration de la motivation au travail.

3.1.2 : Amélioration de la motivation au travail :

Francès (1995) explique que c'est la motivation qui explique le choix de l'individu d'un métier bien déterminé. Elle donne des explications sur l'intensité d'investissement de l'employé dans son activité.

En définitive, l'auteur estime que la motivation englobe l'ensemble des aspirations ou des attentes qu'un individu attache à son travail. L'intensité de la désirabilité des attentes diffère d'une attente à l'autre.

La satisfaction de l'individu se mesure par l'écart entre ce qu'il désire (attentes) de son emploi et ce qu'il en retire effectivement. Donc il existe une dépendance forte entre la motivation et la satisfaction Maugeri (2009).

Les attentes des individus de leur travail et l'intensité des attentes varient en fonction des personnes, des emplois, des pays et des époques. Il en résulte que la gestion des motivations est très complexe. Néanmoins certains chercheurs ont théorisé les sources de motivation et de satisfaction au travail.

Nous exposons certaines de ces théories au vu de leur apport pour nos travaux de terrain.

Nous montrons l'importance de l'effet de la « participation », de « l'enrichissement des tâches » et de la « fixations d'objectifs ».

R. Likert, C. Argyris et H. Leavitt mettent en relief l'influence positive **de la participation des salariés à l'organisation des activités sur la performance des organisations** (Kennedy, 1999).

Maslow (1943), dans son modèle, a établi une hiérarchie des besoins allant des besoins primaires (besoins de survie et de sécurité) aux besoins secondaires (besoins de socialisation, d'estime et de réalisation de soi). **Un style de management «participatif» et «démocratique» répond aux exigences des besoins secondaires et garantit une meilleure efficacité productive.**

Pour sa part McGregor (1963) distingue deux visions de l'homme au travail. La première désignée par la « théorie X » est négative (aversion pour le travail, immaturité, désintérêt pour les responsabilités...). La deuxième désignée par la « théorie Y » est positive. Pour cette dernière théorie, les individus accordent beaucoup d'importance à leur travail qui peut être source d'épanouissement individuel, surtout lorsqu'il permet de répondre aux besoins « secondaires » de Maslow. Il est capable d'initiatives et ne fuit pas les responsabilités. Pour McGregor la « théorie Y » est plus adaptée à la nature humaine et pour laquelle le management participatif est le plus adapté.

Du côté de **l'enrichissement des tâches**, la théorie des deux facteurs (Herzberg) fait une distinction entre les facteurs de satisfaction ou de motivation et les facteurs d'insatisfaction. J.M. Plane (2003) énumère la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu et les responsabilités pour les facteurs de motivation et la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et le salaire, lorsqu'ils sont défavorables, comme facteurs d'insatisfaction.

Selon cette théorie, les deux types de facteurs ne sont pas opposés, c'est-à-dire que la réduction ou même l'élimination des facteurs d'insatisfaction n'induit pas de la motivation. Aussi, lorsque les facteurs de satisfaction ne sont pas réunis, ils n'entraînent pas d'insatisfaction.

Les facteurs de motivation participent à l'« **enrichissement du travail et des tâches** ».

Le management devra agir dans le sens de la satisfaction des facteurs de motivation pour stimuler la motivation des salariés (Maugeri, 2008).

L'individu a aussi besoin de clarifier la vision et de connaître l'orientation de son travail. Cela est possible à travers la fixation d'objectifs.

Pour Levy-Leboyer (1984, 2001) et Roussel (1996), le mouvement de modernisation des entreprises a modelé le paradigme du but ou de « l'auto-régulation ». Il s'agit de fixer collectivement des objectifs afin d'initier une dynamique motivationnelle chez les employés.

C'est Locke, en 1968 qui a mis en place cette approche. Il affirme que la fixation d'objectifs conduit les salariés à obtenir une performance souhaitée. C'est ce qu'il désigne par « l'effet de but ». Selon lui, la simple fixation d'un objectif, suffit à lui seul à motiver les employés car il entraîne une clarification du travail à accomplir et implique une organisation et un agencement des actions pour atteindre le but.

S. Maugeri (2008) précise le contenu du but est primordial. Si le but est trop facile, il ne peut être motivant. Les difficultés stimulent les individus et témoignent d'une confiance à leur égard. Cependant les objectifs ne doivent pas dépasser les capacités des personnes chargées de les atteindre. Le but doit aussi être précis. Il est mieux accepté par la personne si elle participe à son élaboration.

Après l'adhésion au but, les salariés doivent périodiquement être informés des résultats réalisés et du taux de réalisation de l'objectif. L'échange d'informations au cours de la présentation des résultats entre les cadres et le personnel est essentiel pour motiver les salariés et les pousser à atteindre leurs objectifs. A cet effet le type de leadership est essentiel pour l'écoute, la réduction des difficultés, la motivation et le soutien du personnel.

Deci et Ryan (1985) ont été les initiateurs des théories de l'autodétermination. Les individus se considèrent autonomes, compétents et donc capables d'atteindre les objectifs fixés. Les auteurs décrivent cette situation par la motivation **intrinsèque** avec une autorégulation sans aucune intervention externe.

F. Saulnier (2006) précise que lorsque les collaborateurs ont une motivation intrinsèque, des solutions managériales permettent de conforter cet acquis, tels les pratiques d'**empowerment**, de **travail en équipe**, d'**autonomie accrue**, de **partage des informations** et des connaissances, d'**élargissement des tâches et de polyvalence**.

A travers l'exposé de ces théories sur la motivation au travail, nous retenons les **limites de la vision disciplinaire et utilitariste de la motivation.**

L'être humain est à la fois un **être de besoin** et un **être de raison.**

Etre de besoin signifie que l'individu a des attentes envers l'organisation qui peuvent être classées en :

- ✓ attentes **matérielles** telles que le salaire et les conditions de travail,
- ✓ attentes dites **supérieures** à l'instar des besoins de reconnaissance, d'estime et d'accomplissement de soi.

Etre de raison implique une nécessité de fixation du cap ou direction et de précision des buts et des **objectifs à atteindre** accompagnés d'un **feed-back**; l'atteinte des objectifs étant facilitée par les pratiques de **responsabilisation**, de **travail en équipe** et de **partage d'informations et de connaissances.**

3.2 : Amélioration des variables ayant une incidence indirecte sur l'emploi:

L'amélioration des variables ayant une incidence indirecte sur l'emploi concerne la consécration de la justice organisationnelle (3.2.1) et l'amélioration du climat organisationnel et du leadership moral dans l'organisation (3.2.2).

3.2.1 : Consécration de la justice organisationnelle :

Les caractéristiques qui influencent positivement la perception de justice sont énumérées par Leventhal (1980) comme suit :

- ✓ la **cohérence** (« consistency ») : se réfère à l'égalité de traitement entre les individus en toutes situations ;
- ✓ l'**impartialité** (« bias suppression ») : les intérêts personnels du décideur et les idées préconçues ne doivent pas avoir un effet sur les décisions prises;
- ✓ la **précision** (« accuracy ») : caractérise une information exhaustive et sûre ;
- ✓ l'**adaptabilité** (« correctability ») : permet de rectifier ou corriger les décisions inappropriées ;
- ✓ la **représentativité** (« representativeness ») : concerne la prise en compte des intérêts et considérations de l'ensemble du personnel ;
- ✓ l'**éthique** (« ethicality ») : se rapporte au respect des règles de moralité.

Fassina, Jones, & Uggerslev (2008) affirment que la justice est perçue en tant que ressource sociale valorisée, recherchée et récompensée par l'employé.

Konovsky & Pugh (1994) ; Rupp & Cropanzano (2002) ont développé un modèle type expliquant que la justice organisationnelle a un effet positif sur la qualité de la relation d'échange social. Ils montrent qu'un traitement équitable entraîne une relation d'échange de haute qualité matérialisée par un niveau satisfaisant du soutien organisationnel perçu et de l'échange leader-membre (LMX). Cela incite les employés à avoir des comportements et attitudes positifs envers l'organisation et la hiérarchie.

Le constat de la **réciprocité entre perceptions de justice et conséquences attitudinales et comportementales** conduit à se questionner sur les principaux déterminants organisationnels qui conditionnent la perception de justice.

Beltaifa et Ben Ammar (2009) ont élaboré un modèle conceptuel (**figure 11**) qui fixe les principaux déterminants organisationnels de la perception de justice à savoir:

- ✓ le climat éthique et relationnel,
- ✓ les caractéristiques de la fonction,
- ✓ le politique salariale,
- ✓ la politique d'appréciation des performances,
- ✓ la politique disciplinaire.

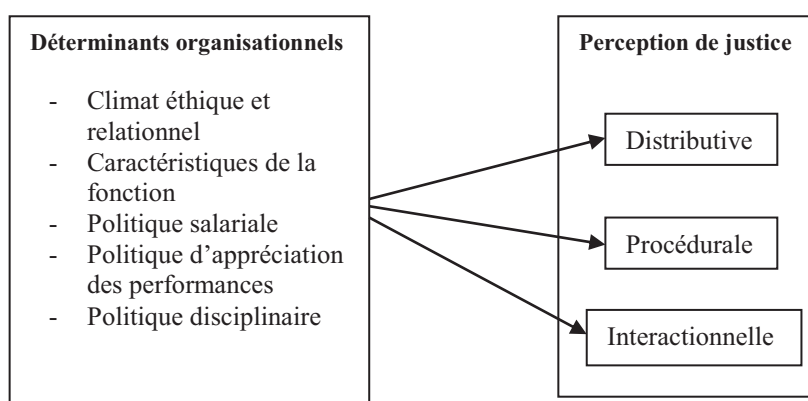


Figure 11 : Principaux déterminants organisationnels de la perception de justice
Beltaifa et Ben Ammar (2009)

Le climat organisationnel présente une dimension objective et une dimension subjective et les facteurs le caractérisant sont tant individuels qu'organisationnels. Comme le souligne

Denison, (1996), la recherche dans le domaine du climat social devrait s'efforcer de prendre en compte à la fois les dimensions perçues et les dimensions objectives.

Aldag et al. (1981) ; Spector et Jex (1991) déclarent que les **caractéristiques de la fonction occupée** influencent l'attitude et l'humeur de l'employé.

Un poste de travail «motivante» au sens de Hackman et Oldham (1976), renforce la perception de la justice organisationnelle. Un poste offrant à l'employé une marge d'autonomie, une communication ascendante et descendante, et une identification aux tâches qu'il accomplit, constitue un facteur de confort moral qui suscite en lui des attitudes positives notamment le sentiment de justice.

Concernant la **politique salariale**, Heneman et Schwab (1985) ; Judge (1993) constatent que la satisfaction y afférente perçue par l'employé revêt plusieurs dimensions rattachées aux dimensions de la justice organisationnelle. La première composante concerne le niveau de salaire et les fréquences des augmentations, qui renvoie à la dimension distributive en lien avec la justice distributive. Aussi, la politique salariale se réfère aux procédures d'administration des salaires, en relation avec les justifications procédurales et interactionnelles. Jenkins et Lawler (1981), ont montré l'effet positif de la participation des employés dans l'élaboration des règles d'attribution des rémunérations sur les sentiments d'équité des employés.

Le système d'évaluation des compétences a une influence directe sur le sentiment de justice ressenti par les salariés. Selon Erdogan et al (2001); Williams et Levy (2000), la participation des employés dans la mise en place du système et des critères d'appréciation ainsi que des entretiens de feedback l'informant des résultats de l'appréciation, ont une influence positive sur le sentiment d'équité perçue dans le système. Pfeffer (1998) confirme qu'un système basé sur la participation accroît chez les employés le sentiment d'estime de soi, de valorisation et de sécurité concernant les résultats de son travail.

Arvey et Ivancevich, (1980) ; O'Reilly et Puffer, (1989) mentionnent que **le système de sanctions** choisi peut, en fonction de ses caractéristiques, soit booster le sentiment d'équité chez les employés, soit le réduire.

Ball et al. (1994) évoquent trois aspects essentiels dans une politique disciplinaire, à savoir la communication et l'information de l'employé au sujet des motifs et de l'étendue des sanctions, ainsi que la participation des salariés à la mise en place des critères de sanction.

Les caractéristiques de la politique disciplinaire affectent les trois dimensions de la justice organisationnelle (dimensions distributive, procédurale et interactionnelle).

Thibaut et Walker (1975) ont insisté sur la **participation au processus** («process control» ou «voice» selon Hirschmann, 1972 ou Folger, 1977) pour améliorer la **justice procédurale**. Il s'agit de permettre aux parties concernées de s'exprimer.

Lind et Tyler (1988) estiment que lorsqu'un individu perçoit que les procédures sont justes, il sera plus tolérant aux effets, même s'il estime que la distribution des avantages est injuste. Ainsi le sentiment de justice procédurale influe positivement sur la **justice distributive**.

Cropanzano et al. (2001) estiment qu'un traitement juste génère coopération, assistance et soutien.

Selon Moorman & Byrne (2005), la théorie de l'échange social contribue à expliquer ce constat. Cropanzano, Prehar, & Chen (2002) ; Aryee et al. (2002) précisent que lorsque le traitement des employés est équitable, il crée chez ces derniers un sentiment d'obligation envers les supérieurs hiérarchiques et envers l'organisation. Masterson et al. (2000) ;

3.2.2 : Amélioration du climat organisationnel et du leadership moral dans l'organisation :

Selon plusieurs chercheurs, il existe des corrélations entre le climat organisationnel et l'engagement organisationnel. De même, les chercheurs établissent des liens entre mode de leadership et engagement.

a/ Influence du climat organisationnel sur l'engagement :

Le climat organisationnel **basé sur la participation et le soutien** est **positivement** corrélé à l'engagement.

Selon Lawler (1992), le **partage de l'information et du pouvoir, le soutien organisationnel perçu, la confiance et les systèmes de récompense et de reconnaissance** sont autant d'éléments essentiels pour instaurer un climat organisationnel favorable à l'engagement.

Le processus de **partage de l'information** comprend la diffusion de l'information (top-down) ainsi que sa réception (bottom-up). Rondeau et al. (1993) expliquent que le partage de l'information remplit un double rôle. Il sert à transmettre et clarifier les attentes de la

direction afin d'éliminer les incompréhensions et les fausses interprétations. Il traduit aussi une volonté d'être à l'écoute des employés surtout concernant leurs préoccupations et les difficultés qu'ils rencontrent, et manifeste de la considération envers eux, ce qui influe positivement sur leur mobilisation.

Le partage de l'information est ressenti aussi comme un témoignage de confiance à l'égard **des individus**.

Selon Paré et Tremblay (2004), le partage de l'information est positivement lié à la perception de justice procédurale. Rodwell et al. (1998) et Tremblay et al. (2005) mentionnent l'existence d'une relation positive aussi avec l'engagement organisationnel. Dans le même sens, Rodwell et al. (1998); Dillon & Flood (1992); et Caldwell et al. (1990) estiment que la relation entre communication et engagement est assez constante.

Le partage du pouvoir renvoie au processus de prise de décision au sein de l'organisation. Les employés sont amenés à participer **au processus de décision** en s'organisant en **unités de travail favorisant l'autonomie d'action, l'initiative et la responsabilisation**. Plusieurs chercheurs estiment que la participation des employés à la gestion de l'organisation, habituellement laissée aux managers, améliore l'engagement et la performance. Cette participation est perçue comme valorisante.

Un climat «**d'empowerment**» valorise les employés qui se sentent plus importants, plus responsables et mettent en œuvre toute leur compétence. Fiorito et al., (1997) affirment que le partage du pouvoir est perçu par les employés comme une marque de confiance et de support organisationnel, générant des comportements qui témoignent d'une identification des employés à leur organisation.

Les recherches empiriques ont montré l'existence d'une relation positive entre **la participation aux décisions, l'autonomie au travail et l'engagement organisationnel** (Fiorito et al. (1997); Rodwell et al. (1998), Cohen et al. (1996); Dillon & Flood (1992).

Tremblay, Guay et Simard (2000), Igalens et Barraud (1997) ont prouvé l'existence de relations positives entre l'organisation en **groupes de travail autonomes, et le niveau de mobilisation** dans les organisations.

En ce qui concerne **le système de récompenses et de reconnaissance**, Vandenberghe (2005) avance que plusieurs études montrent que la reconnaissance manifestée et les récompenses obtenues **contribuent à augmenter l'engagement organisationnel**.

Plusieurs études montrent que les récompenses non pécuniaires et symboliques offrent des avantages énormes. Boursier & Palobart (1997) précisent que **les récompenses non pécuniaires** sont en quelque sorte le baromètre de l'appréciation des employés en fonction des efforts fournis. Rhoades et Eisenberger (2002) affirment que les actions de reconnaissance témoignent de la considération et sont perçus comme un soutien organisationnel. De plus, les récompenses non pécuniaires sont bien adaptées pour récompenser les comportements de mobilisation¹¹ qui sont, par nature, non rémunérés. Organ (1988) rappelle que les systèmes de rémunération ne tiennent généralement pas compte des comportements discrétionnaires au travail et les pratiques de récompenses contribuent à les récompenser. Paré et Tremblay (2004) attestent de l'existence d'une **relation positive** entre les pratiques de reconnaissance non pécuniaires et la **mobilisation**. Ces résultats rejoignent d'autres études qui avancent l'existence d'une influence **positive** des récompenses non pécuniaires sur la **performance comportementale** (Luthans et Stajkovic, 1999) (Tremblay et al., 2005).

Tsui et al. (1995) affirment les **récompenses non-économiques**, comparées à celles économiques, favorisent un environnement d'échanges davantage relationnel que contractuel et satisfont une grande variété de besoins.

Par ailleurs, la récompense peut être individuelle comme elle peut être collective. Pour Kohn (1998), les récompenses individuelles peuvent avoir une influence négative sur l'esprit d'équipe et la collaboration et donc affecter la mobilisation.

Gomez-Mejia et Balkin (1992) confirment que les récompenses collectives améliorent les interactions et les échanges entre les individus, renforçant ainsi la coopération. Rousseau et Shperling (2000), Tremblay et al. (2005) affirment que les pratiques de récompenses collectives renforcent le climat de soutien, de confiance et de justice.

Selon Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas (2005), l'analyse de la littérature scientifique permet de mettre en évidence quatre pratiques de reconnaissance au travail, à savoir :

- ✓ la reconnaissance **existentielle**,
- ✓ la reconnaissance de la **pratique de travail**,
- ✓ la reconnaissance de **l'investissement dans le travail**
- ✓ et la reconnaissance des **résultats**.

¹¹ La mobilisation est la fourniture d'efforts collectifs, par un ensemble de salariés, pouvant rentrer ou pas dans le cadre du contrat de travail, rémunérés ou pas, favorables au bien-être des salariés et de l'organisation visant à réaliser un objectif commun (Tremblay et Wils, 2005).

Ces quatre pratiques de reconnaissance comblent divers besoins du personnel, à savoir les besoins d'être **reconnus comme individus** à part entière et d'être appréciés en tant que **travailleurs aptes à s'engager dans le travail**, à y **consentir des efforts**, à accomplir leurs tâches de manière compétente et à produire **des résultats** concrets.

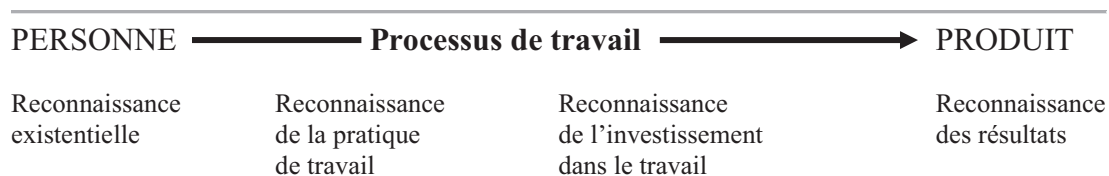


Figure 12 – Les quatre pratiques de reconnaissance au travail selon Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas (2005).

Enfin, selon plusieurs auteurs, la reconnaissance au travail est un mode d'organisation du travail qui se substitue **aux modes axés sur le contrôle et la subordination**.

Le concept de **soutien organisationnel perçu** (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) traduit la perception par l'employé du soutien et de l'engagement dont il bénéficie de la part de l'organisation, particulièrement concernant son **bien-être** et la **valorisation de sa contribution**.

Le **soutien organisationnel perçu est un catalyseur de l'engagement affectif** (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001) **et normatif** (Stinglhamber & Vandenberghe, 2002) envers l'organisation. Randall, Cropanzano, Bormann, et Birjulin (1999) confirment que le **soutien organisationnel perçu**, contrairement au climat politique, a une relation positive avec les **comportements de citoyenneté organisationnelle**¹². Vandenberghe (2005) précise que le soutien organisationnel perçu et la perception d'un climat politique, ont des effets radicalement opposés sur les attitudes envers le travail et l'organisation.

Aussi, la **confiance** est un élément déterminant du climat organisationnel.

La confiance est définie selon Mayer, Davis, & Schoorman (1995) comme le consentement d'une partie, d'être vulnérable aux actions d'une autre partie sans pouvoir exercer un contrôle sur elle.

Aryee, Budhwar, et Chen (2002) ont montré que **la confiance exerce un effet positif sur l'engagement organisationnel et la performance au travail**.

Aryee et al. (2002) distingue deux niveaux pour la confiance, d'une part, le niveau organisationnel qui traduit le niveau d'honnêteté et d'intégrité perçu des relations que

¹² Les **comportements de citoyenneté organisationnelle** sont des comportements discrétionnaires qui bénéficient à l'organisation (Randall, Cropanzano, Bormann, et Birjulin, 1999)

l'organisation entretient avec son personnel, et d'autre part, le niveau hiérarchique direct, qui se rapporte à la compétence et à la fiabilité perçues du supérieur.

(Nyhan, 1999) déclare que dans les organisations publiques, il existe une certaine rupture entre les employés et les centres de décision qui fait que **la confiance envers les supérieurs immédiats, souvent de nature interpersonnelle, est centrale pour assurer des comportements positifs envers l'organisation.**

Mayer et al. (1995) estiment que la confiance ne peut pas se matérialiser dans les relations à court terme. Il faut du temps pour que la confiance s'installe entre les parties et pour qu'un climat de réciprocité honnête et durable émerge. De la sorte, la confiance constitue un **déterminant majeur des attitudes envers l'organisation** et des comportements au travail.

Rouillard & Lemire (2003) estiment que les conditions de la confiance sont réunies dans le secteur public puisque les employés bénéficient généralement d'une **sécurité d'emploi à long terme.**

Pour Aryee et al. (2002), le supérieur hiérarchique direct a un impact majeur sur les relations de travail dans l'organisation et spécialement sur le climat de confiance. Les auteurs précisent que les comportements justes et équitables de la part du supérieur entretient la confiance. Cela montre que le supérieur direct est un maillon essentiel dans la satisfaction des besoins des employés dans le domaine du relationnel.

Vandenberghe (2005) pousse ce raisonnement en avançant que dans les organisations publiques, la relation de confiance devra se construire de la base vers le sommet.

Un **climat organisationnel** basé sur la **participation, la communication et le soutien** serait propice à l'**engagement organisationnel**. Il est caractérisé par un **partage de l'information et du pouvoir**, un **soutien organisationnel perçu élevé**, des relations de **confiance** et des pratiques de **récompenses et de reconnaissance**.

A l'instar du climat organisationnel, le leadership moral dans l'organisation contribue aussi à la réduction des variables à l'origine des comportements déviants et implique en conséquence une amélioration de l'engagement.

b/ Influence du leadership moral sur l'engagement :

Nous avons déjà évoqué l'existence de deux perspectives sur le leadership : le **Full Range Leadership Model** (Bass et Avolio, 1991) et la **théorie LMX** (Leader-Member-Exchange), Dansereau, G. Graen, W. J. Haga (1975).

Dans le modèle Full Range Leadership, le leader transformationnel et le leader transactionnel qui participent à l'amélioration préconisée de l'engagement.

Le leader transformationnel est décrit par Avolio (1999) comme un leader charismatique et visionnaire. C'est un meneur d'hommes capable d'amener ses collaborateurs à dépasser leurs intérêts personnels pour le **bien de l'organisation**. Il a une capacité de **motivation** qui génère un enthousiasme collectif. Dirks et Ferrin (2002) précisent que leader transformationnel n'éprouve pas de difficultés à favoriser un climat de **confiance** car il rassure ses employés sur la direction et montre une détermination à atteindre les objectifs (Jung et Avolio, 2000).

En plus de la confiance qu'il génère, le leader transformationnel accroît la perception de **justice** chez ses employés (Pillai et al., 1999). A cet effet, il les traite avec respect et équité.

Jung et Avolio (2000) précisent que le leader transformationnel arrive à lier l'identité des individus à l'identité du groupe et de sa mission.

Il encourage les initiatives des collaborateurs et les incite à être créatifs et innovateurs. Il est aussi attentif aux besoins de chacun et manifeste de la considération envers le personnel.

Le leadership transformationnel est le plus adapté pour générer la **mobilisation** et la performance globale de leurs employés (Dvir et al., 2002). Ces derniers sont mobilisés pour des «**raisons supérieures**» et des valeurs partagées et non pas pour des raisons purement matérielles. Le leader transformationnel encourage l'**autonomie** et procède à des **délégations de responsabilités**. Selon Avolio et Gibbons (1998) le leadership transformationnel vise à assoir les mécanismes de l'**autogestion** chez les employés. Il opte pour le **partage du pouvoir et de l'information** avec leurs subordonnés.

Au final, Plusieurs études ont montré l'existence d'une **relation positive entre le leadership transformationnel et l'engagement organisationnel** (DeGroot et al., 2000).

Contrairement au leader transformationnel, le **leader transactionnel**, selon Bass (1985), est habile dans l'emploi des récompenses. Il les distribue sur ses collaborateurs afin de les motiver en servant leurs intérêts personnels. Il fixe les objectifs, détermine ses attentes et organise régulièrement des entretiens de feed-back. Selon Locke et Latham (2002), les objectifs doivent être stimulant afin de motiver les employés et clairs et explicites. Régulièrement des rétroactions sont organisées pour que les employés puissent se situer,

évaluer leur travail et ajuster en conséquence leurs efforts. C'est sur ces rétroactions et feed-back que le leader **transactionnel** axe ses interventions.

Il distribue les récompenses et éventuellement inflige les punitions en fonction des résultats obtenus. Bass (1985) précise que le leader transactionnel renforce les échanges de nature **économique** aux fins d'amélioration des performances.

Dumdum et al. (2002) montre que le leadership transactionnel est positivement lié à l'effort et à la satisfaction.

Dans ce prolongement, lorsque la **relation LMX** est de « bonne qualité », elle facilite l'atteinte des objectifs initialement fixés après concertation entre le leader et son subordonné. Graen et Uhl-Bien (1995) signalent que leadership transformationnel est adapté au développement et à l'intensification de la relation LMX. La relation est de moindre intensité avec le leadership transactionnel.

Plusieurs études confirment que les leaderships transformationnel et transactionnel exercent une influence positive sur l'engagement organisationnel.

La **théorie de la contingence** s'est aussi intéressée au leadership.

Fiedler, F.E. (1967) ; House, R. (1971) estiment que l'approche de la contingence est d'un grand apport pour la théorie du leadership. Selon cette approche, l'efficacité du leader dépend de la situation, des besoins des travailleurs et de la spécificité des problèmes. Il en résulte que le style de leadership doit être adapté à la nature des individus concernés et aux spécificités **de leurs situations de travail**.

House (1971) affirme que **les besoins des subordonnés et la nature du travail à effectuer** conditionnent **les fonctions du leader**.

Pour Hambrick, D.C. et Lei, D. (1985), l'efficacité est souvent en relation avec les facteurs de contingence. Il s'agit de déceler les **facteurs qui ont un impact important sur la performance** (Hambrick, D.C. and Lei, D., 1985).

Les leaderships transformationnel et transactionnel auraient une influence positive sur l'engagement organisationnel. Cependant l'efficacité du leader dépend essentiellement des **besoins des subordonnés** et de la **nature du travail à effectuer**.

Après avoir théorisé les perspectives d'amélioration de l'engagement organisationnel, et abordé l'apport de la théorie de la contingence dans le domaine du leadership, nous

retraçons les mécanismes d'amélioration sur notre modèle de la recherche. La **figure 13** représente le mécanisme de fonctionnement de cette phase.

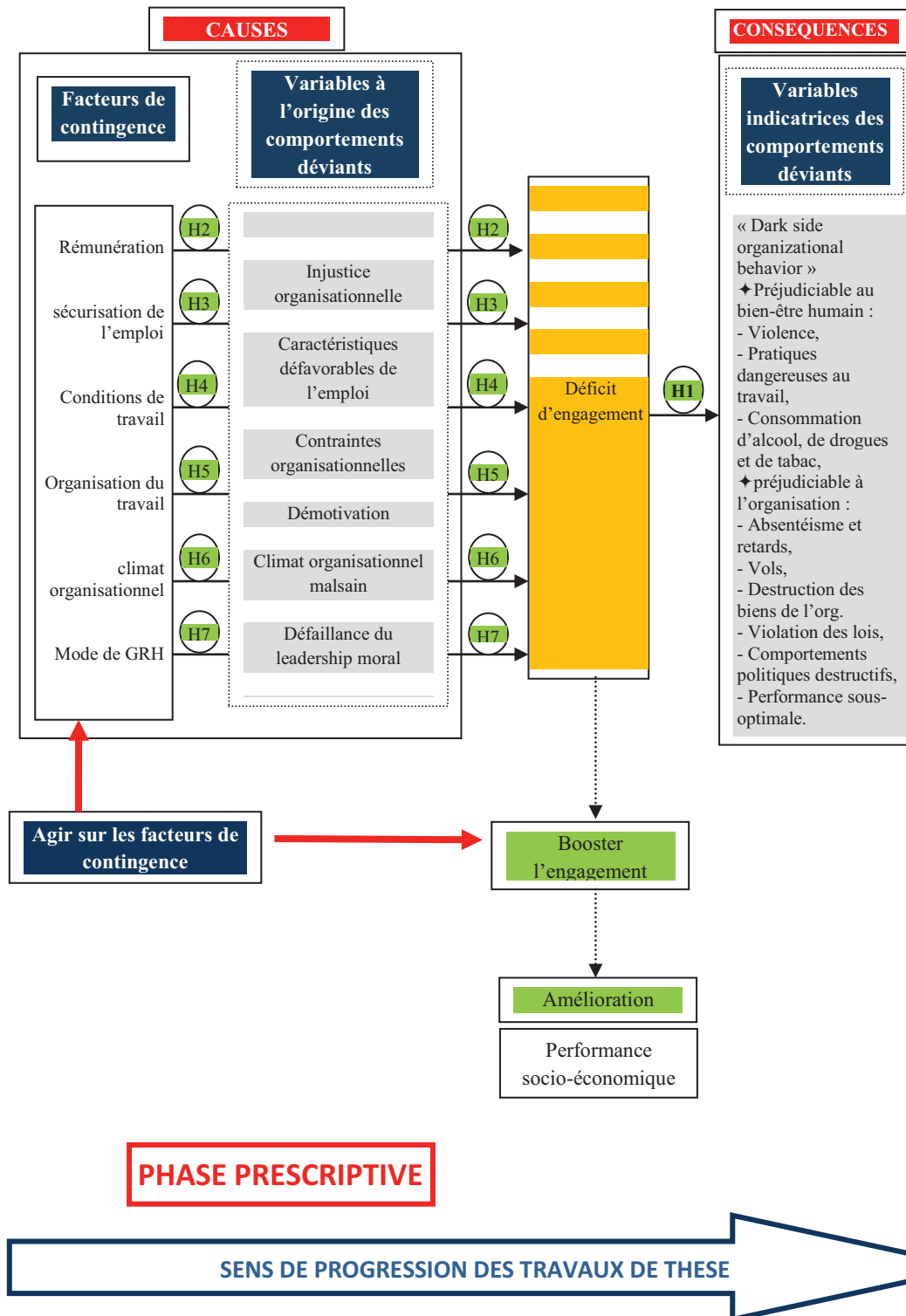


Figure 13 : Mécanisme de fonctionnement de la phase prescriptive.

Les actions susceptibles d'améliorer l'engagement représentent la troisième phase du cheminement de nos travaux de thèse :

◇ Troisième phase : phase **prescriptive**.

Dans un troisième temps, à partir de l'étude des causes du manque d'engagement, émergeront des **propositions d'amélioration** dont certaines d'entre elles seront mises en œuvre. Le sens de progression des travaux est inversé. Il s'agit **d'agir sur les causes** du déficit d'engagement et précisément sur **les facteurs de contingence** afin de réduire les variables à l'origine des comportements déviants, ce qui contribuera à **booster l'engagement organisationnel** et donc à réduire le niveau des variables indicatrices des comportements déviants. Le résultat recherché est **l'amélioration des performances socio-économiques**.

Conclusion :

Ce chapitre, à travers l'examen de la littérature, nous a permis dans un premier temps d'élaborer un classement des comportements déviants qui nous permettra de mettre en valeur les **conséquences** du déficit d'engagement à travers les « variables **indicatrices** des comportements déviants » (variables préjudiciables au bien-être humain et variables préjudiciables à l'organisation).

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à identifier les **causes** possibles du déficit d'engagement à travers les « variables **à l'origine** des comportements déviants » (les caractéristiques défavorables de l'emploi, les contraintes organisationnelles, la démotivation, l'injustice organisationnelle, le climat organisationnel malsain et la défaillance du leadership moral dans l'organisation). Ces variables sont actionnées par des facteurs de contingence, qui sont les objets de nos hypothèses précédemment énoncées.

Enfin dans un troisième temps, nous avons évoqué les perspectives d'amélioration de l'engagement qui ont pour finalité de réduire les variables à l'origine des comportements déviants et ce à travers une action sur les facteurs de contingence.

Cette méthodologie nous a servi pour élaborer notre modèle de recherche et constitue notre fil conducteur pour nos recherches empiriques.

CHAPITRE 2 : FONDEMENTS METHODOLOGIQUES

Section 1 : Postures épistémologique et méthodologique _____	77
Section 2 : Présentation du terrain de recherche _____	94
Section 3 : Mode opératoire : _____	110

Introduction

Pour pouvoir conduire une recherche, le chercheur définit le processus de recherche, qui est à dissocier du résultat de la recherche.

Le processus de recherche précise :

- la présentation du terrain de recherche,
- les dimensions de la recherche,
- le cadre épistémologique et méthodologique choisi par le chercheur,
- la forme du raisonnement,
- la méthode de recherche,
- le mode de collecte des données et la gestion de leurs sources,
- le contrôle de la qualité des informations collectées et des connaissances élaborées,
- les techniques de traitement utilisées,
- le positionnement de la recherche par rapport au terrain,
- et le dispositif de la recherche.

A cet effet, nous exposons les postures épistémologique et méthodologique de notre recherche (section1), puis nous présentons le terrain de recherche (section 2), enfin nous précisons le mode opératoire (section 3).

Section 1 : Postures épistémologique et méthodologique

Il existe différentes postures épistémologique et méthodologique que nous présentons en montrant leurs caractéristiques, leurs forces et leurs faiblesses. A partir de là, nous expliquons les choix avec les justifications.

1.1 : Le positivisme et le constructivisme comme cadre épistémologique

Ce paragraphe clarifie la posture épistémologique.

Selon Avenier et Gavard-Perret (2012), une recherche a pour objectif d'enrichir les connaissances existantes ou de tester sur le terrain des connaissances déjà acquises.

L'épistémologie désigne une réflexion critique constructive sur la production de connaissances scientifiques, leur portée et leurs limites (Savall, Zardet, 1996).

Nous exposons successivement les dimensions de la recherche, le paradigme de la recherche et la forme de raisonnement.

1.1.1/ Dimensions de la recherche

Dans le domaine des sciences sociales, les sciences de gestion ont des caractéristiques spécifiques. Le mot « gestion » renvoie à celui d'action. Gérer, c'est mettre en œuvre des moyens, dans le but d'atteindre des objectifs préalablement fixés (Savall et Zardet, 2004).

Plusieurs auteurs s'accordent à exiger des recherches en sciences de gestion des **recommandations pour l'action**. Selon Usunier (1993), les possibilités d'accès au « terrain » sont primordiales pour la réalisation d'une recherche en sciences de gestion. La recherche en sciences de gestion doit **aider les dirigeants à améliorer la performance**.

Etant par nature des sciences **expérimentales**, les sciences de gestion intègrent une capacité de **transformation** (Savall et Zardet, 2004).

A cet effet, l'approche choisie nécessite des investigations approfondies sur le « terrain ».

Notre recherche est menée en opérant des allers retours entre le « terrain » et la littérature.

La compréhension des situations est essentielle. Pour David (2000), une observation sociale scientifique repose sur deux éléments méthodologiques. Il s'agit d'une part de procéder à la collecte de données empiriques et d'autre part d'engager une compréhension

profonde des lois de la « perception sociale ». L'objectif est en effet non seulement de décrire, mais de comprendre une situation, sans perdre de vue que « les objets sont aussi des sujets ». Par conséquent, il faut non seulement partir de données empiriques, mais mettre au point des méthodes scientifiques d'observation et de recueil des perceptions individuelles et collectives.

Une recherche peut comprendre trois niveaux :

- le niveau **descriptif**, qui a pour but principal de décrire un objet de recherche,
- le niveau **explicatif**, qui vise à initier une interprétation ou une explication aux éléments et évènements décrits,
- le niveau **prescriptif**, a pour objectif de proposer des actions pour la transformation de l'état observé.

Une recherche explicative comprend le niveau descriptif, **une recherche prescriptive** comprend les niveaux **descriptifs et explicatif**.

Savall et Zardet (2004) estiment qu'une recherche prescriptive présente l'avantage d'être dynamique.

Pour Marchesnay (1991), l'intérêt des recherches en sciences de gestion est de contribuer à l'amélioration du **fonctionnement et des performances des organisations**. Selon Martinet « **la recherche en gestion ne peut se satisfaire d'une visée strictement explicative, encore moins descriptive**. Car il ne s'agirait plus de gestion, mais de sociologie ou d'économie d'entreprise ». Savall (1994) soutient que l'objet de connaissances des recherches en gestion est double : comprendre les pratiques existantes des acteurs au sein des organisations et mobiliser les concepts, méthodes et outils pour transformer (améliorer) ces pratiques.

Le chercheur a un double objectif, comprendre le fonctionnement du système et étudier son évolution après l'adoption de changements.

Notre recherche aborde une **triple dimension : descriptive, explicative et perspective**.

La finalité de notre recherche, outre la **description** et **l'explication** de la situation actuelle, est **l'amélioration** des pratiques existantes.

1.1.2/ Paradigme de la recherche

Kuhn (1962) définit le paradigme comme « une constellation de croyances, valeurs, techniques, ... partagées par une communauté donnée ».

Selon Girin (1981), un paradigme est à la fois sociologique dans la mesure où il est partagé par un groupe social et épistémologique car il représente un modèle aisément identifiable.

Les paradigmes sont d'un niveau supérieur aux théories : un même paradigme est reconnaissable dans des modélisations différentes (Savall et Zardet (2004)).

Deux paradigmes sont dominants dans les sciences de gestion : le paradigme **positiviste** et le paradigme **constructiviste**.

En sciences de gestion, il existe une forte opposition entre ces deux paradigmes.

Le fondateur du paradigme **positiviste** est Auguste Comte (1843). Pour les positivistes, il existe une réalité régie par des lois naturelles et invariables et ce indépendamment de la nature et de l'étendue de l'intervention du chercheur.

Le **paradigme positiviste** exige la **neutralité** du chercheur vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche. Le chercheur doit éliminer et au moins réduire sa subjectivité afin de ne pas parasiter la réalité. La finalité est de ne pas altérer la réalité objective du monde observé.

Dans une recherche positiviste, le chercheur entame sa recherche par une **modélisation théorique, c'est-à-dire par la formulation d'hypothèses. La validité de ces hypothèses est testée empiriquement. Cette étape aboutit soit à la validation et la généralisation des hypothèses, soit à leur invalidation. Dans ce dernier cas, la reformulation des hypothèses est envisageable. La logique est déductive.** Il s'agit d'une logique déductive.

La modélisation théorique des positivistes est une représentation de la réalité. Par conséquent, les idées non rationnelles ne sont pas retenues.

Aussi, les positivistes adoptent le principe de la « raison suffisante ». Ce principe donne des explications à travers la détermination des causes et cherche à établir des liens entre les causes et les effets aboutissant à des relations cause(s)-effet(s).

La méthode du « sketching » (D.A. Bella, J.B. King, D. Kailin, 2003) permet d'identifier et de schématiser les relations cause-effet. La colonne A ci-dessous décrit les réponses comportementales à un contexte déterminé. La colonne B une approche méthodique du « sketching » qui traduit les comportements décrits dans la colonne A.

A Contexte déterminé	B Développement du « sketch » du contexte objet de la colonne A
Des comportements et des conditions persistent et se reproduisent	Placer une simple description de la déclaration dans un box.
Les comportements persistants et répétitifs sont soutenus par des « raisons »	Chaque box doit avoir au moins une flèche entrante à partir d'un autre box qui fournit une raison
Les comportements persistants et répétitifs ont des « conséquences »	Chaque box doit avoir au moins une flèche sortante vers un autre box qui porte une conséquence

Tableau 2 ; comportements humains (colonne A) et règles d'élaboration du « sketching » (D.A. Bella, J.B. King, D. Kailin, 2003).

La figure suivante explique cette méthode :



Figure 14 : schématisation de la méthode du « sketching »

Aller dans le sens de la flèche veut dire « par conséquent » et aller dans le sens contraire de la flèche se traduit par « parce que ».

Quant au paradigme **constructiviste**, il doit son essor, selon Le Moigne (1995), essentiellement aux travaux de Piaget, Simon et de Morin.

Le **paradigme constructiviste** considère que la réalité est **socialement construite**. Le changement et la transformation de l'objet étudié sont recherchés par le chercheur et rentrent dans le cadre du système de production des connaissances (Everaere, 1993).

A cet effet, l'interaction entre observateur et observé est essentielle. Elle est vivement recherchée (Arnaud, 1996). L'intervention, voire la simple observation, modifie le comportement des acteurs et transforme ainsi la réalité. Dans une optique constructiviste, les idées de réalité objective de l'objet de recherche ne sont pas retenues (Plane, 2000). Au contraire, c'est à travers de la transformation du monde observé que la connaissance est produite. Selon lui, la neutralité du chercheur en management ne peut être observée sur le

terrain. Les acteurs se font, de manière naturelle, une représentation mentale des chercheurs en les situant dans le système organisationnel.

Pour Girin (1980), « si un chercheur sur un terrain pense être en position de neutralité, il est le seul à le croire ».

L’ancrage des travaux de recherche dans un paradigme donné est la conséquence de la relation épistémologique liant le chercheur à son objet de recherche. Gavard-Perret et al. (2012) précisent que lorsque le chercheur adopte le principe de « séparabilité » entre lui et son objet de recherche, alors il se place dans la famille positiviste. Dans le cas contraire, il se situe dans la famille constructiviste.

Le tableau ci-après précise les caractéristiques essentielles des deux paradigmes :

Paradigme	Positionnement par rapport à la réalité	Position du chercheur vis-à-vis de son objet
Positivisme	Existence d’une réalité objective du monde observé indépendamment du chercheur	Neutralité
Constructivisme	Réalité socialement construite	Interaction

Tableau 3 : Caractéristiques essentielles des deux paradigmes.

Pour David (2000), certaines confusions ont limité indument le débat épistémologique. Pour David (2000), **l’association courante et implicite entre positivisme et méthodes quantitatives d’une part, et constructivisme et méthodes qualitatives d’autre part, nuit à la précision et à la clarté des discussions épistémologiques au sein de la discipline.**

Notre travail consiste dans un premier temps à découvrir des réalités qui existeraient indépendamment du chercheur et ce lors de la description du déficit d’engagement puis lors de la recherche de ses causes et dans un deuxième temps, à initier une démarche interactive de changement pouvant aboutir à l’émergence d’une connaissance contingente.

Nous retenons les deux paradigmes : le paradigme **positiviste** pour les phases **descriptive** et **explicative** de la recherche et le paradigme **constructiviste** pour la phase **prescriptive**.

Ce choix est justifié par les éléments suivants :

- Pendant les phases **descriptive** et **explicative**, nous procéderons à la formulation d'**hypothèses**, puis nous testerons leur **validité sur le terrain**. Les hypothèses seront soit **validées** et généralisées, soit **invalidées** avec une possibilité de **reformulation**.

La **figure 15** ci-après représente ce choix :

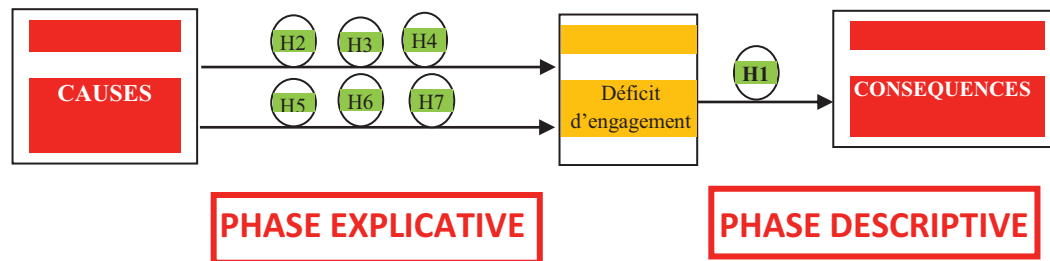


Figure 15 :
Paradigme positiviste : modélisation théorique et test de validité

- Quant à la phase **prescriptive**, elle nécessite une interaction du chercheur avec les acteurs de l'organisation aux fins d'élaboration d'un projet de création de connaissances. L'observateur fait partie intégrante de l'observation (Levi Strauss, 1950).

La **figure 16** ci-après explique ce choix :

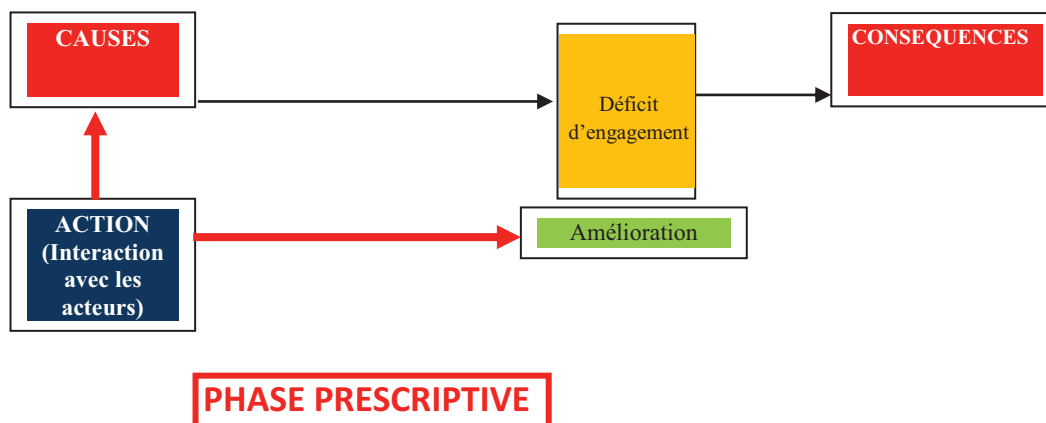


Figure 16 :
Paradigme constructiviste : interaction du chercheur avec les acteurs

1.1.3/ Forme de raisonnement

Les formes de raisonnement se distinguent par l'ordre dans lequel apparaissent les hypothèses ainsi que les données pour les valider.

Il existe deux grandes formes de raisonnement scientifique :

- Le raisonnement **déductif, ou logico-déductif, ou hypothético-déductif** comporte trois phases comme suit :
 - o dans un premier temps formuler une hypothèse,
 - o dans un deuxième temps collecter les données nécessaires à la validation de l'hypothèse,
 - o et dans un troisième temps déduire logiquement le degré de validation de l'hypothèse.A la fin de ce processus, le chercheur peut tirer des conclusions explicatives et/ou prédictives.

- Le raisonnement **inductif**, comporte deux phases comme suit :
 - o dans un premier temps identifier des éléments à partir de l'observation de l'objet,
 - o et dans un deuxième temps élaborer des hypothèses à partir de l'observation, ces hypothèses peuvent être extrapolées pour expliquer ou prédire de nouvelles situations.

Selon Charreire et Durieux (1999), le raisonnement inductif est plus approprié que le raisonnement logico-déductif à l'émergence de connaissances théoriques nouvelles. Toutefois un raisonnement purement inductif peut aboutir à un raisonnement tautologique, puisque toute hypothèse formulée est automatiquement validée (Savall et Zardet, 2004).

Nous choisissons un raisonnement **principalement déductif, ou logico-déductif, ou hypothético-déductif**, puisque dans les deux phases descriptive et explicative de notre travail, nous débiterons par une formalisation théorique, c'est à dire la formulation d'hypothèses, puis nous procéderons à une collecte d'informations sur le terrain utiles à la validation ou l'invalidation des hypothèses énoncées, pour pouvoir ensuite déduire le degré de validation des hypothèses.

Notre raisonnement est aussi **accessoirement inductif** car les informations recueillies sur le terrain peuvent aboutir à la modification des hypothèses initialement formulées.

A la question « le terrain est-il modélisable ? » David (2000) répond que « l'interaction entre terrain et théorie est constitutive d'une ingénierie gestionnaire fondée ».

Nous procéderons par alternance **conceptualisation-expérimentation.**

L'alternance entre conceptualisation et expérimentation sur de courtes périodes contourne l'opposition entre recherche fondamentale et recherche appliquée et permet de dépasser la division conceptuelle entre les raisonnements logico-déductif et inductif (Savall, 2004).

1.2 : Méthode qualitative et recherche-intervention comme fondement méthodologique

1.2.1/ Choix de la méthode qualitative

J. Van Maanen (1989) définit les méthodes de recherche qualitatives comme «un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale, être en accord avec le sens des phénomènes». Les recherches qualitatives sont décrites comme étant « compréhensives » car elles permettent de fournir des explications utiles pour la compréhension des situations.

La méthodologie de la recherche retenue est celle de la recherche de type qualitatif car elle est adaptée à l'objet de la recherche, dans la mesure où elle offre une richesse et une flexibilité dans le recueil des données. De plus, nous entendons profiter de la facilité d'accès au terrain qui nous est offerte par les dirigeants de la mairie pour mener les entretiens qualitatifs.

Nous comptons répondre aux exigences méthodologiques que nous nous sommes fixées : **étudier en profondeur** les phénomènes en acceptant **les spécificités** et les **différences** dans des contextes situationnels (Wacheux, 1996).

La façon d'explorer la nature et l'origine des opinions, d'expliquer les choix et d'en décrire les conséquences est très **approfondie** dans l'approche **qualitative**.

Donc nous optons pour la méthode **qualitative**.

Les méthodes qualitatives nécessitent la **présence physique du chercheur sur le terrain** pour engager des **interactions** avec les acteurs et procéder à la **collecte** des **données**.

Bergadaà et nyeck (1992) rappellent que, contrairement à certaines idées, les méthodes qualitatives peuvent suivre une logique déductive.

Selon Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), les **méthodes qualitatives déductives** exigent de la part du chercheur l'élaboration de concepts en relation avec le sujet étudié. La revue de la littérature permet au chercheur de traduire les concepts énoncés en variables et d'établir les relations entre les variables. Le traitement des données

qualitatives collectées par des entretiens permet de mesurer les variables et de vérifier les relations entre elles pour pouvoir valider ou invalider les hypothèses énoncées (Savall, Zardet, 2004).

Les méthodes qualitatives déductives permettent « **l'observation dynamique de phénomènes longitudinaux** », la compréhension exhaustive du sens des situations et des comportements, la possibilité d'initier de nouvelles théories ou de nouveaux concepts (Usunier, 1993). Ces méthodes permettent aussi de relever les spécificités et les différences d'avis et des contextes. « Les recherches explicatives fournies sont souvent puissantes et robustes » (Wacheux, 1996).

Nous optons pour les méthodes **qualitatives déductives** pour essayer de comprendre en **profondeur** les phénomènes et les situations de gestion. Nous entendons tirer des méthodes qualitatives leurs atouts de flexibilité et de richesse dans le recueil des données. La méthodologie suivie consiste à poser au préalable une liste de concepts théoriques puis à collecter les informations utiles sur le terrain par le biais **d'entretiens** principalement aux fins de validation ou invalidation des concepts énoncés.

Pour Pras (1981), le caractère **faiblement** « **reproductible** » des méthodes qualitatives constitue une faiblesse, dans le sens où il est difficile de procéder à des généralisations à partir d'un ou deux cas.

Afin de réduire cette faiblesse, nous optons pour **la majoration des échantillons** soumis à l'entretien : environ **trente pour cent (30%)** en moyenne des effectifs totaux.

1.2.2/ Collecte et traitement des données lors des phases descriptive et explicative de la recherche :

Différentes sources d'information peuvent être utilisées lors des phases descriptive et explicative (entretiens, observation directe, exploitation de documents...). Une fois collectées, les informations doivent être traitées.

a/ Collecte des données et gestion de leurs sources lors des phases descriptive et explicative de la recherche :

Dans les recherches qualitatives, Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (1999) distinguent les données **primaires**, à savoir, les entretiens et l'observation directe et des données **secondaires** qui proviennent des documents internes à l'organisation ainsi que des documents externes.

Nous passons en revue les diverses sources de collecte de données évoquées.

◆ L'entretien semi-directif :

L'entretien est une conversation initiée entre le chercheur et l'acteur dans une direction tracée par le chercheur.

Les entretiens permettent une grande affluence de données issue de l'expression des acteurs. Il s'agit de susciter leur intérêt pour le travail et le fonctionnement de leur organisation. Chaque acteur peut apporter des informations spécifiques (Savall et Zardet, 2004).

Selon Gavard-Perret et al. (2012), l'**entretien semi-directif** donne la possibilité au chercheur d'étudier en profondeur un sujet déterminé. Pour Plane (2000) insiste sur le « mode écoute » que doit adopter le chercheur afin d'encourager l'acteur à s'exprimer en toute liberté, tout en le recentrant s'il s'éloigne du thème étudié. L'entretien semi-directif aboutit à une large expression des différentes catégories d'acteurs.

La réussite des entretiens est dépendante d'une double condition :

- L'utilisation d'un **guide d'entretien** élaboré à l'avance et composé de thèmes identifiés dans la littérature et des idées issues du terrain,
- La **consignation intégrale** par le chercheur des notes recueillies des auteurs.

Les conditions de l'entretien peuvent influencer sur son contenu. Nous citons :

- Le lieu et l'horaire de l'entretien :

L'entretien peut se dérouler sur le lieu et pendant les heures de travail, comme il peut avoir lieu en dehors du cadre du travail. Sur le lieu de travail, l'acteur peut disposer d'autres sources d'informations (documentation), mais la liberté d'expression de l'acteur (difficulté d'expression à proximité des responsables hiérarchiques) et les conditions de confidentialité peuvent être affectées.

- La situation et les intentions de l'acteur :

Le chercheur doit savoir si l'acteur est volontaire pour faire l'entretien ou s'il est contraint de le faire. Aussi, il doit comprendre si l'acteur vient à l'entretien avec un but précis ou pas.

- L'image du chercheur :

L'image que se font les acteurs du chercheur peut influencer sur les acteurs et le contenu de l'entretien.

- Le biais de désirabilité sociale :

Le chercheur devra être avisé de ce biais qui amène l'acteur à s'exprimer sur ce qui devrait être fait au lieu de s'exprimer sur ce qui est effectivement fait.

Pour sa part, le chercheur devra éviter ses propres biais, à l'instar des préjugés. Il doit aussi maîtriser ses émotions (Romelear, 2006).

Nous optons pour des entretiens semi-directifs personnels basés sur un guide d'entretien à réaliser en dehors du lieu et des heures de travail pour les agents dans le but de respecter les conditions de confidentialité et de liberté d'expression.

◆ L'observation directe enrichit la base d'informations. Elle sert à rapporter des faits réels et effectifs pouvant compléter d'autres sources d'informations. Nous distinguons :

- L'observation **directe diffuse**, où la présence du chercheur au sein de l'organisation peut constituer une opportunité pour mener cette observation.
- L'observation **directe concentrée** consiste à observer une situation de travail par le chercheur,
- L'observation **directe déléguée** consiste à confier à un ou plusieurs acteurs de l'organisation le soin d'observer et de noter les informations recherchées.

◆ Les documents :

Ils décrivent la dimension « officielle » de l'organisation, qui peut être différente de la situation « réelle ». Pour Savall et Zardet (2004), certains documents sont très utiles au chercheur pour comprendre le fonctionnement de l'organisation et permettent de découvrir certains dysfonctionnements. Nous distinguons :

- Les documents internes à l'entreprise (organigramme de l'organisation, liste des personnels et renseignements y afférents, le fichier des absences, notes de service...),
- Les documents externes (constitution, textes législatifs et réglementaires...).

Afin de mieux cerner notre sujet, et pouvoir prendre en compte ses diverses dimensions, **nous ne négligerons aucune source dans la collecte des données** au cours des phases descriptive et explicative de notre travail. Outre les **entretiens semi-directifs**, mentionnés dans la case ci-haut, nous procédons à la collecte et l'exploitation des données à l'aide de **l'observation directe** et l'étude des **documents tant internes qu'externes**.

Nous signalons aussi que les données collectées sont de trois formes : certaines sont strictement qualitatives (des expressions, mots ...), d'autres sont quantitatives non monétaires (unités physiques, pourcentages...), d'autres enfin sont financières.

Ces données sont complémentaires et servent à la description ou l'analyse d'une situation ou d'un phénomène. Prétendre qu'une recherche qualitative n'accepterait que des données strictement qualitatives, la priverait de données qui pourraient s'avérer essentielles (Savall et Zardet, 2004).

Dans la phase de **collecte des données**, nous ne négligerons **aucune forme** de matériaux **ni qualitatives ni quantitatives ou financières**, ce qui à notre sens n'entre pas en contradiction avec la méthode qualitative mais contribue **à l'enrichir**. Aussi nous utiliserons des données **quantitatives** lors de la phase de **traitement** des données collectées.

Les données collectées doivent être traitées.

b/ Traitement des données collectées :

Le traitement des données émanant des entretiens semi-directifs se fait par la technique de l'analyse du contenu (Gavard-Perret et al., 2012).

Il s'agit d'une analyse de données basées sur le regroupement des mots, des phrases ou des paragraphes appartenant à des sous-thèmes et thèmes du guide d'entretien. En d'autres termes, cette technique consiste à calculer l'occurrence des idées-clés exprimées et par là des sous-thèmes et thèmes dont elles relèvent (Plane, 2000). L'objectif est de déterminer les tendances, les unanimités, les dissonances et les différences à travers un calcul des fréquences.

Nous rappelons que la collecte des données issues des entretiens se fait par la consignation intégrale des entretiens sans aucune omission ou changement dans un corpus. Après avoir

rassemblé les données des entretiens dans un corpus, le chercheur procède à des opérations de mise en forme, de correction et parfois de réorganisation (Gavard-Perret et al., 2012).

L'analyse du corpus comporte, selon Bardin (2003), trois étapes :

- ✓ La pré-analyse : durant cette phase, le chercheur arrête le mode opératoire, met en place les modèles, les règles de traitement ainsi que les modes et formules de calcul et détermine les modalités de décodage des données.
- ✓ L'exploitation des matériaux : au cours de cette phase, le chercheur procède à l'analyse des données en se basant sur les règles de traitement définies lors de la phase précédente. Le chercheur peut être assisté dans cette phase par un logiciel.
- ✓ Le traitement des résultats : cette phase est la plus stimulante car au cours de laquelle, le chercheur découvre, commente, explique, synthétise et interprète les résultats de sa recherche. Elle comporte une analyse verticale et horizontale.

Après l'analyse, le chercheur sélectionne les verbatims qui illustrent les idées-clés émanant de l'analyse et matérialisent le travail interactif réalisé sur le terrain. Les verbatims servent à montrer la rigueur de l'analyse du chercheur (Gavard-Perret et al., 2012) et contribuent à enrichir le texte et à le rendre plus explicite et parlant.

Les données issues des autres sources de collecte (observation directe, exploitation des documents internes et externes) servent à enrichir, vérifier et expliquer les informations collectées lors des entretiens.

1.2.3/ Positionnement de la méthode de recherche par rapport au terrain : choix de la recherche-intervention

Les méthodes de recherche peuvent être classées selon le degré d'interaction entre le chercheur et son terrain. La recherche-intervention répond à nos intentions de recherche.

Plane (2000) définit la recherche-intervention comme « un processus d'interaction complexe et cognitif entre les acteurs d'une organisation et des intervenants-chercheurs en management, chargés de l'implantation, de l'acclimatation de méthodes et d'outils ainsi que de la stimulation de transformations durables sur le mode de management et de fonctionnement d'une organisation ».

La recherche-intervention est une « méthode **interactive**, entre le chercheur et son terrain, à visée transformative » (Savall 1977, 1979 ; Savall, Zardet, 1984). David (2000) précise que la recherche-intervention part d'un projet de transformation préalablement défini et a pour but d'aider les acteurs sur le terrain à le concrétiser. Savall et Zardet (1995)

mentionnent la formation d'un climat **d'interactivité cognitive** entre les acteurs de l'entreprise et le chercheur produisant des changements et des connaissances sur ces changements.

a/ Caractéristiques de la recherche-intervention :

Les principales caractéristiques de la recherche-intervention :

- ✓ Elle est basée sur les interactions entre les chercheurs et les acteurs. Dans cette optique, les acteurs jouent un rôle important dans la production des connaissances (Plane, 2000),
- ✓ Elle exploite le terrain comme champ de production de connaissances et de concepts (David, 2000),
- ✓ Le chercheur a un double rôle : contribuer à l'amélioration des performances socio-économiques de l'organisation, ainsi que l'amélioration de son fonctionnement à l'aide des processus de transformation et extraire les éléments nécessaires à son travail de recherche,

La recherche-intervention présente plusieurs avantages :

- ✓ Elle permet une compréhension réelle et directe du fonctionnement de l'organisation,
- ✓ Elle permet l'émergence de connaissances à partir des interactions entre le chercheur et les acteurs,
- ✓ Elle assure une proximité entre les sciences de gestion et les difficultés rencontrées sur le terrain,
- ✓ Elle est stimulante car ses enjeux sont généralement importants.

Dans ce type de recherche, l'intentionnalité n'a pas un caractère implicite ou clandestin, elle est clairement exprimée.

Dans une recherche-intervention, le chercheur-intervenant a un rôle central.

b/ Rôle du chercheur-intervenant :

Le rôle du chercheur comporte deux phases, la **déstabilisation** puis la **stabilisation**.

Plane (2000) utilise l'expression « **déstabilisation canalisée** » qui a but de convaincre les acteurs de la nécessité de procéder à des améliorations. Ce processus nécessite des actions en trois phases. La première phase consiste à sensibiliser les acteurs sur les dysfonctionnements organisationnels. La deuxième phase consiste à stimuler leurs intentions à réduire les dysfonctionnements. La troisième phase a pour but d'amener les acteurs à concevoir et engager des actions d'amélioration.

La déstabilisation canalisée nécessite un dosage adéquat entre les phases de déstabilisation et de stabilisation.

La **déstabilisation** a pour but de remettre en cause et bousculer les pratiques des acteurs (Plane, 2000). Cette phase induit des chocs culturels sous les critiques et les remises en question des pratiques des acteurs.

A l'inverse, la **stabilisation** vise à rassurer les acteurs sur les visées du chercheur. Le but du chercheur est de bénéficier d'un capital de crédibilité et de légitimité afin de pouvoir continuer à travailler avec les acteurs et les amener à initier des actions d'amélioration.

L'intervention du chercheur dans le cadre de la recherche-intervention a des effets sur l'efficacité du processus de transformation. Plane (2000) évoque :

- ✓ la diffusion d'un langage de management. Le chercheur fait diffuser un lexique que les acteurs reprennent. Ce lexique aide à comprendre et déchiffrer la réalité organisationnelle. Il s'intègre dans les processus de fonctionnement de l'organisation et facilite l'initiation d'actions de transformation et de changement,
- ✓ la reproduction des comportements du chercheur. Les acteurs reprennent, de façon consciente ou inconsciente, les attitudes du chercheur. Il se produit une forme de mimétisme du chercheur par les acteurs, qui se propage au sein de l'organisation. Cela crée une dynamique propice aux transformations organisationnelles et utile à l'évolution.
- ✓ le développement de la volonté de transformation. Savall et Zardet (1995) précisent que la phase de déstabilisation engagée par le chercheur crée chez les acteurs une énergie dirigée vers le développement qui leur permet de passer du stade de la décision à celui de l'action.

La position du chercheur, en particulier sa présence sur le terrain et son insertion dans l'organisation, lui permet de concevoir avec les acteurs un projet de transformation, d'assurer sa conduite et d'apprécier les résultats. L'étude de ce processus aboutit à l'émergence de connaissances. Selon Latiri-Dardour (2006), le changement en recherche-intervention est source de savoirs.

Pour la phase **prescriptive** de notre recherche, nous optons pour la **recherche-intervention** afin de provoquer un **changement** et d'engager des **transformations** sur l'organisation objet de notre étude. A cette fin, nous procédons à la **création d'un groupe de projet** pour **expérimenter** certaines actions et **évaluer leur apport** à l'aide d'échelles de mesure **préalablement mises en place**.

1.2.4/ Contrôle de la qualité des informations collectées et des connaissances élaborées

a/ Diversité des sources de collecte des données :

La multitude des sources de collecte des données, à savoir les entretiens, l'observation directe avec ses deux composantes l'observation directe concentrée et l'observation directe déléguée ainsi que l'étude des documents tant internes qu'externes, contribue à améliorer la qualité des informations collectées. En effet, la diversité des sources permet de confronter les informations afin d'augmenter leur sincérité, fiabilité et authenticité.

b/ Vérification de la qualité des informations recueillies :

Plane (2000) explique que la qualité des informations recueillies est essentielle pour la validité du processus d'intervention en management. L'appréciation de la qualité des diagnostics réalisés se fait par la vérification de leur signification et leur pertinence par les acteurs mêmes. Il est nécessaire que le chercheur fasse des restitutions de ses travaux aux acteurs de l'organisation et obtienne leur validation.

Plane (2000) insiste sur l'importance de rapporter les informations et les connaissances élaborées aux situations y afférentes. Cela contribue à les objectiver. Dans ce cadre, le chercheur doit préciser la place qu'il occupe dans l'organisation et l'image qu'il estime renvoyer aux acteurs. A partir de là, il mentionne l'influence des représentations mentales des acteurs sur les informations recueillies.

Aussi, la relation chercheur-acteur pouvant générer de la connaissance, les représentations mentales sont susceptibles d'une part de faciliter l'obtention des informations et d'autre part améliorer certains comportements nécessaires pour le développement socio-économique de l'organisation (Plane, 2000). Mais les représentations mentales peuvent aussi expliquer les blocages et les déficits de coopération.

Plane (2000) estime que la position du chercheur dépend de ses traits personnels, de sa relation avec les dirigeants de l'organisation et des caractéristiques du climat organisationnel au sein de l'organisation.

Au fur et à mesure de l'avancement de son intervention, la position du chercheur peut évoluer et ce en fonction de ses qualités personnelles et professionnelles, de la pertinence de son intervention et de l'efficacité de ses actions.

Dans tous les cas, le chercheur doit toujours chercher à accroître sa crédibilité auprès des acteurs afin d'être capable de les mobiliser dans les actions de transformation et de production des connaissances. Il doit éviter à tout prix les blocages, au risque de ne pas être

capable de mettre en œuvre les changements préconisés, en raison d'un déficit d'adhésion de la part des acteurs.

c/ Alternance entre immersion et distanciation

Lorsque le chercheur est immergé en permanence dans le terrain, il risque de perdre sa capacité de discernement et son sens de la critique, nécessaires pour la création de la connaissance. Si au contraire, il est trop éloigné du terrain, ses diagnostics et résultats risquent d'être imprécis et incomplets, mettant en cause le bien fondé de la recherche-intervention.

Il faut que le chercheur trouve un juste équilibre entre des phases « intra-muros » et des phases « extra-muros ». Selon Plane (2012) la bonne distance est celle qui permet de « rompre avec la réalité sensible afin d'enlever aux phénomènes observés leur caractère d'évidence ».

Au final, l'alternance entre des périodes **d'immersion** du chercheur au sein de l'entreprise et des périodes de **distanciation** est indispensable.

(Plane, 2000) estime que cette attitude en terme de distance chercheurs-acteurs, contribue à l'objectivation des informations extraites sur un terrain d'observation.

d/ Présentation des travaux devant un groupe de chercheurs

Il est nécessaire que le chercheur présente périodiquement l'état d'avancement de ses travaux de recherche devant un groupe de chercheurs. La participation à ces présentations de chercheurs plus expérimentés est vivement souhaitée.

Ces occasions stimulent le chercheur pour avancer dans ses travaux et pouvoir présenter de nouveaux résultats. Elles offrent des opportunités au chercheur pour d'une part recueillir d'autres avis et bénéficier de recommandations utiles pour la suite de la recherche, et d'autre part présenter les difficultés qu'il affronte et pour lesquelles il est à la recherche de solutions. Elles servent aussi à guider le chercheur et clarifier son processus de recherche.

L'échange avec d'autres chercheurs aboutit à réduire les insuffisances et d'améliorer la qualité des informations collectées et des connaissances produites.

Pour le contrôle de la qualité des informations collectées et des connaissances élaborées, nous optons pour la diversité des sources de collecte des données, la vérification de la qualité des informations recueillies à travers les effets miroirs réalisés auprès des acteurs concernés, l'alternance entre immersion et distanciation et la présentation de nos travaux devant un groupe de chercheurs.

Les postures épistémologique et méthodique étant arrêtées, il convient à présent de définir notre terrain de recherche.

Section 2 : Présentation du terrain de recherche

Le terrain de recherche est constitué de la mairie « X », située dans la région de Tunis-nord.

Nous présentons notre terrain de recherche sur les plans réglementaire et organisationnel puis nous exposons quelques détails des entretiens exploratoires que nous avons menés pour collecter des points d’approche et recueillir des informations préliminaires sur le sujet traité sur l’objet.

2.1 : Etude du terrain de recherche

La mairie « X » s’étend sur 7500 hectares, dont un lac de 3500 hectares. Elle abrite environ 90 000 habitants.

	Mairie « X »
Superficie du territoire communal	7 500 Hec Dont un lac de 3500 Hec
Population communale	90 000 environ

Tableau 4 : principales caractéristiques de la mairie « X ».

La mairie « X » se situe dans la Banlieue nord du Grand Tunis. Elle est limitée au:

- ◆ Nord Est: par la mer Méditerranée et la mairie « M ».
- ◆ Nord-Ouest: par la mairie « M ».
- ◆ Sud-Est: par la mairie « S » et la mairie « Z ».
- ◆ Sud-Ouest: par la mairie « Y ».

La population communale croit annuellement à un rythme soutenu en raison de la disponibilité de vastes terrains nus constructibles qui font de plus en plus défaut dans le grand Tunis. Cela crée un mouvement de déplacement de citoyens vers la ville « X » et complique la tâche du service nettoyage de la mairie en raison de **l’accroissement continu du volume de déchets à collecter et à transporter**. Le tableau 5 ci-après montre l’évolution de la population communale durant la période 2012-2014 :

Année	Population communale	Taux d'évolution de la population
2012	73000	
2013	79000	8,2%
2014	87000	10,1%

Tableau 5 : évolution de la population communale durant la période 2012-2014.

La mairie « X » a été créée en vertu d'un décret. Ce décret délimite le territoire communal de la mairie.

La mairie émane de la partition du territoire communal de l'ancienne mairie « Y » qui a donné lieu à la naissance des mairies « X » et « Z ». Le démarrage de ces deux nouvelles mairies a été assuré par les moyens humains et matériels mis à leur disposition par la mairie « Y ».

La mairie « X » obéit au cadre réglementaire des collectivités territoriales.

2.1.1/ Cadre réglementaire

Le cadre réglementaire régissant le fonctionnement des mairies figure dans la constitution et dans la loi organique des communes.

a/ Constitution

La constitution de la république tunisienne promulguée le 27 janvier 2014 consacre son chapitre VII au pouvoir local.

L'article 131 précise que le pouvoir local est fondé sur la décentralisation qui est assurée par les collectivités territoriales.

L'article 132 mentionne que les collectivités locales jouissent de la personnalité juridique et de l'autonomie financière et administrative. Elles gèrent les affaires locales conformément au principe de la libre administration. Tel est le cas de la mairie « X ».

Selon l'article 133, les collectivités locales sont dirigées par des conseils élus. Or les conseils municipaux actuels, dont celui de la mairie « X », sont, à titre exceptionnel, désignés par le gouverneur en coordination avec les partis politiques et ce en attendant l'organisation d'élections municipales.

L'article 134 stipule que les collectivités locales ont des compétences propres et des compétences qu'elles exercent conjointement avec l'autorité centrale. La mairie « X » exerce ses compétences propres dans le cadre de ses missions (nettoisement, état civil,

travaux de voiries, contrôle sanitaire...), et l'autorité centrale soutient la mairie par des campagnes diverses essentiellement dans les domaines du nettoyage, du respect de la réglementation, du contrôle sanitaire, de la lutte contre les insectes et lors des catastrophes naturelles.

L'article 135 précise que les collectivités locales disposent de ressources propres et de ressources qui leur sont transférées par l'autorité centrale. Le budget de la mairie « X » a bénéficié de crédits budgétaires transférés à partir de l'échelon central.

L'article 137 autorise les collectivités locales à gérer leurs ressources de manière autonome, dans le cadre du budget qui leur est alloué, selon les règles de la bonne gouvernance et sous le contrôle de la justice financière. C'est le cas pour la mairie « X ».

Selon l'article 139, les collectivités locales adoptent les mécanismes de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte afin de garantir la plus large participation des citoyens et de la société civile à la préparation de projets de développement et d'aménagement du territoire et le suivi de leur exécution, conformément à la loi. La mairie « X » est l'une des communes pionnières dans ce domaine puisque plusieurs réunions ont été tenues avec les citoyens, au cours desquelles ces derniers ont exprimé leurs avis à travers un vote sur les projets prioritaires à réaliser en fonction de l'enveloppe budgétaire allouée.

La loi organique des communes détaille les missions et le mode de fonctionnement des mairies.

b/ Loi organique des mairies

La loi organique des mairies a été promulguée par le décret 75-33 du 14 mai 1975. Cette loi a été modifiée à cinq reprises, la dernière modification datant de 2008. Une nouvelle loi est en cours d'élaboration afin de tenir compte de l'approche participative des citoyens dans la gestion de leurs communes.

L'article 1 de la dite loi organique **définit** la commune comme une collectivité locale dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière, chargée de la gestion des intérêts municipaux. Elle participe dans le cadre du plan de développement à la promotion économique, sociale et culturelle de la localité.

La composition du conseil municipal est fixée par l'article 11 qui précise que le conseil se compose du président, des adjoints et des conseillers.

Le conseil municipal est aidé par des **commissions permanentes**. A ce titre, l'article 13 stipule que le conseil municipal forme, dès qu'il est installé, huit commissions permanentes chargées des attributions suivantes :

- affaires administratives et financières ;
- travaux et aménagement urbain ;
- propreté, hygiène et protection de l'environnement ;
- affaires économiques ;
- affaires sociales et famille ;
- jeunesse, sport et culture ;
- coopération et relations extérieures ;
- action volontariste.

Dans notre recherche, nous avons traité avec la commission permanente « santé, hygiène et protection de l'environnement » et en particulier avec son président.

Les **attributions du conseil municipal** sont fixées par l'article 21. Nous citons les principales attributions :

- Examiner et approuver le budget communal,
- Fixer dans la limite des ressources de la commune, le programme d'équipement de la collectivité,
- Définir conformément au plan de développement, les différentes actions à entreprendre en vue d'aider au développement de la localité,

Selon l'article 22, les audiences du conseil municipal sont publiques; la date de leur tenue est annoncée, par voie d'affichage, à l'entrée du siège de la commune et de ses arrondissements, ainsi qu'au moyen des différents médias accessibles.

Concernant les **attributions du président du conseil municipal**, la loi précise :

- Qu'il est responsable dans le cadre de la loi des intérêts de la commune (article 68),
- Qu'il est responsable de l'exécution des décisions du conseil municipal (article 72),
- Qu'il représente la commune dans tous les actes de la vie civile et administrative dans les formes et conditions prévues dans les lois et règlements (article 73),
- Qu'il fait au nom de la commune tous les actes de conservation des biens et des droits constituant le patrimoine communal. En particulier, il est chargé de :
 - o Gérer les ressources de la commune, ordonnancer les dépenses et surveiller la comptabilité communale,

- Passer les actes de vente, échange, partage, acquisition, transaction, acceptation des dons et legs ainsi que les marchés et les baux lorsque ces actes sont autorisés conformément à la législation en vigueur,
- Passer dans les mêmes formes les adjudications de travaux communaux et surveiller la bonne exécution de ceux-ci,
- Faire tous les actes conservatoires ou interruptifs de déchéances,

Il est aussi chargé de la mise en place et du bon fonctionnement de tous les services communaux. A cet effet, il est chargé de :

- Prévoir et demander la création des régies comptables nécessaires au fonctionnement des services communaux dans les conditions prévues dans la législation en vigueur,
- Gérer le personnel communal,
- Veiller à la conservation des archives,
- Prendre les dispositions relatives à la voirie communale.
(article 74).

Quant aux **attributions du secrétaire général**, la loi mentionne qu'il est chargé, sous l'autorité du président de la commune, de veiller au bon fonctionnement de l'administration municipale dans les domaines administratif et financier, conformément aux lois et règlements en vigueur ; dans cette limite il entreprend notamment :

- L'exécution des arrêtés du président de la commune,
- La préparation du projet du budget de la commune et le suivi de son exécution, des dossiers des marchés et des concessions communaux, des rôles relatifs aux taxes municipales et des divers contrats,
- La préparation des propositions d'engagement de dépenses, des bons de commande, des ordres de paiement et des pièces justificatives,
- La gestion du personnel et la coordination entre les divers services communaux,
- La conservation des divers registres et livres communaux, et leur tenue et la conservation des documents administratifs et des archives.

2.1.2/ Cadre organisationnel :

Dans le cadre organisationnel, nous présentons l'organigramme, les missions et les métiers de la mairie « X ».

a/ Organigramme de la mairie « X » : une organisation verticale :

L'organigramme retrace la position hiérarchique des entités, directions et services composant la mairie.

L'organigramme de la mairie « X », outre le maire et le secrétaire général, comprend quatre directions, huit sous-directions et vingt services. Nous notons que plusieurs postes de responsabilité ne sont pas pourvus en cadres, ainsi que l'inexistence de fiches de postes. Nous présentons dans l'organigramme ci-dessous les entités essentielles de la mairie « X » :

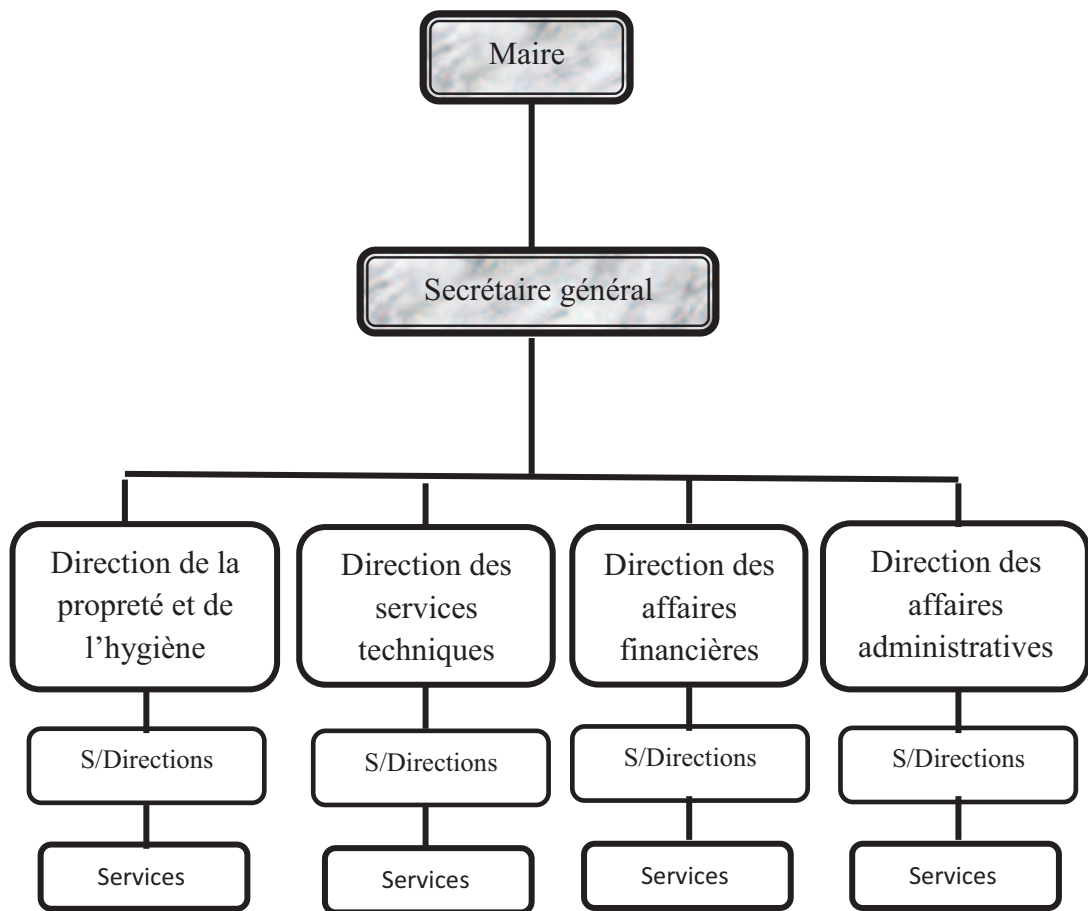


Figure 17 : organigramme de la mairie « X »

L'organigramme de la mairie « X » traduit une relation verticale à cinq niveaux :

Premier niveau : le maire

Deuxième niveau : le secrétaire général

Troisième niveau : les directions

Quatrième niveau : les sous-directions

Cinquième niveau : les services.

Ce type d'organisation traduit l'existence de procédures et pratiques bureaucratiques occasionnant des délais importants pour la prise de décisions.

Nous remarquons aussi l'inexistence de relations horizontales entre les services et les sous-directions appartenant à des directions différentes ni entre les directions elles-mêmes. Ainsi pour assurer la coordination entre deux entités, l'intervention du secrétaire général et parfois du maire s'avère souvent nécessaire.

La recherche a été conduite auprès de la direction de la propreté et de l'hygiène et la direction des services techniques en raison de leur contribution au service nettoyage. En effet, les agents de nettoyage appartiennent au service nettoyage qui relève de la direction de la propreté et de l'hygiène, alors que les chauffeurs et les moyens roulants utilisés pour le nettoyage appartiennent au parc matériels roulants qui relève de la direction des services techniques.

L'organigramme ci-après détaille la composition de chacune des directions de la propreté et de l'hygiène et des services techniques et explique la procédure de coordination entre le service nettoyage qui relève de la première direction et le parc matériels roulants qui relève de la deuxième direction.

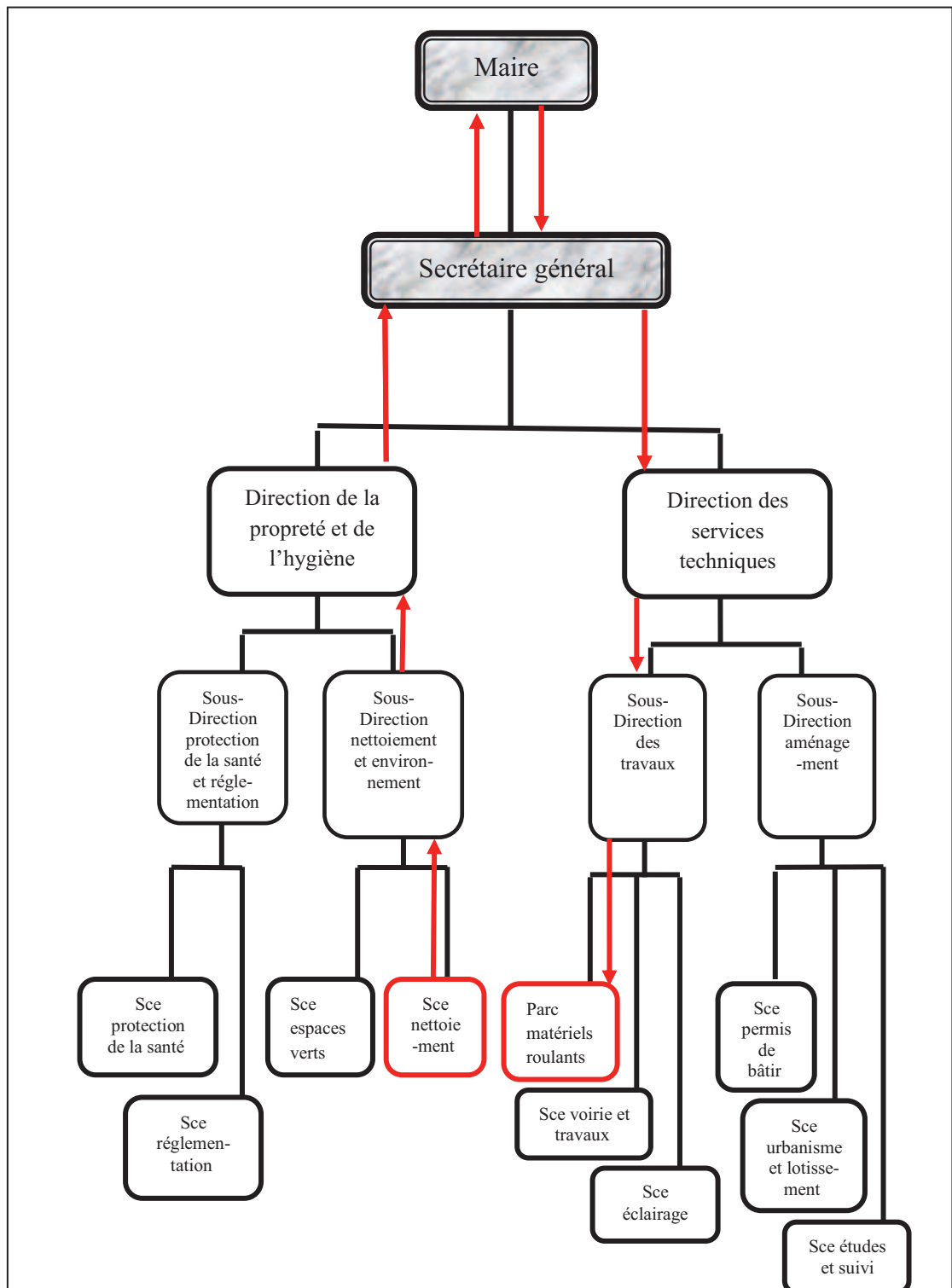


Figure 18: composition de la direction de la propreté et de l'hygiène et de la direction des services techniques et procédure de coordination entre le service nettoyage et le parc matériels roulants.

Comme nous l'avons précédemment expliqué, les moyens du service nettoyage sont répartis entre le service nettoyage (agents de nettoyage) et le parc matériels roulants

(chauffeurs et matériels roulants). Autrement dit, les moyens relevant du parc matériels roulants et utilisés dans le nettoyage dépendent d'une double hiérarchie fonctionnelle et opérationnelle.

Or sur le plan organisationnel, il n'existe pas de lien direct entre les deux services qui relèvent de deux directions distinctes. Cette situation est susceptible d'être à l'origine d'un manque de communication, coordination et coopération (3C) entre le chef du service nettoyage et le chef du parc et affecter le bon fonctionnement des missions de nettoyage.

Après avoir présenté l'organigramme de la mairie « X », nous exposons les missions.

b/ Missions et métiers de la mairie « X »

Les missions de la mairie « X » sont diverses. Elles concernent l'état civil, l'animation culturelle et sportive, l'aménagement urbain, l'hygiène et la santé, l'éclairage public, les voiries et le code de la route, Approvisionnement en denrées, Espaces verts et protection des inondations. La mission de nettoyage est une mission parmi tant d'autres.

A partir des missions de la mairie « X », plusieurs métiers se dégagent, dont certains sont incontournables.

Les missions et les métiers-clés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Domaine	Missions	Métiers-clés
• Etat civil :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fourniture des extraits de naissance et des extraits de décès, ✓ Location de salles pour la célébration des cérémonies de mariage, ✓ Elaboration des contrats de mariage, ✓ Aménagement et gestion des cimetières. 	<ul style="list-style-type: none"> - Président de la commission propreté, hygiène et protection de l'environnement - Secrétaire général - Officier d'état civil,
• Animation culturelle et sportive :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construction et entretien de complexes sportifs (terrains de sport, salles couvertes...), ✓ Construction et entretien de complexes culturels, ✓ Construction de bibliothèques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agent de nettoyage, - Electricien,
• Aménagement urbain :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparation et exécution des plans d'aménagement urbain, ✓ Approbation des lotissements, 	<ul style="list-style-type: none"> - Jardinier,

	✓ Livraison des permis de bâtir.	- Agent de recensement,
• Hygiène et santé :	✓ Contrôle sanitaire, ✓ Collecte des ordures ménagères, gravats et ✓ Lutte contre les insectes et les chiens errants, ✓ Réalisation des travaux d'assainissement.	- Ingénieur et technicien en génie civil,
• Eclairage public :	✓ Réalisation et entretiens des projets d'éclairage public.	- Urbaniste,
• Code de la route et voiries :	✓ Réalisation et réfection des voiries, ✓ Numérotation et nomination des rues, ✓ Installation des plaques de signalisation du code de la route, ✓ Gestion de la fourrière municipale.	- Architecte, - Vétérinaire.
• Approvisionnement en denrées :	✓ Construction et aménagement de marchés de gros, hebdomadaires et journaliers, ✓ Gestion des abattoirs de bovins et d'ovins.	
• Espaces verts :	✓ Création et entretien d'espaces verts et jardins publics.	
• Protection des inondations :	✓ Réalisation et entretien des réseaux d'eau pluviale.	

Tableau 6 : Missions et métiers-clés de la mairie « X »

La recherche a été réalisée auprès des dirigeants, dont le président de la commission de propreté, hygiène et protection de l'environnement et membre du conseil municipal et le secrétaire général, des cadres, des agents de nettoyage et des chauffeurs, formant ce que nous appelons « la chaîne nettoyage de la mairie », c'est-à-dire, ceux qui interviennent directement ou indirectement dans le domaine du nettoyage.

c/ Répartition des effectifs du personnel de la chaîne nettoyage de la mairie

La répartition des effectifs du personnel de la **chaîne nettoyage de la mairie**, c'est-à-dire les intervenants dans la fonction nettoyage apparait dans le tableau ci-dessous. Il est à signaler que les dirigeants et les cadres (sauf le chef du service nettoyage), en raison de leurs charges transversales, s'occupent partiellement de la fonction nettoyage (temps

partiel réservé à la fonction), alors que le chef du service nettoyage, les surveillants, les agents de nettoyage et les chauffeurs réservent la totalité de leur temps au nettoyage :

CHAINE NETTOIEMENT DE LA MAIRIE « X »			
FONCTION	EFFECTIF	AFFECTATION	TEMPS RESERVE A LA FONCTION
Dirigeants			
Président de la mairie	1	Président du conseil communal	Temps Partiel
Président de la commission communale de nettoyage	1	Membre du conseil communal	Plein temps
Secrétaire général	1	Chef de l'administration	Temps Partiel
Cadres			
Chef du service administratif	1	Administration	Temps Partiel
Chef du service achat et marchés	1	Administration	Temps Partiel
Chef du service comptabilité	1	Administration	Temps Partiel
Chef du parc moyens roulants	1	Administration	Temps Partiel
Chef du service nettoyage	1	Service nettoyage	Plein temps
Surveillants			
Surveillant général	1	Service nettoyage	Plein temps
Surveillant	2	Service nettoyage	Plein temps
Agents de nettoyage			
Titularisés avant la révolution (av. janv 2011)	11	Service nettoyage	Plein temps
Titularisés après la révolution (ap. janv 2011)	36		
Total agents de nettoyage	47		
Chauffeurs			
Titularisés avant la	9	Service nettoyage	Plein temps

révolution (av. janv 2011)			
Titularisés après la révolution (ap. janv 2011)	24		
Total chauffeurs	33		

Tableau 7 : Répartition des effectifs du personnel de la chaîne nettoyage de la mairie.

Préalablement à un engagement effectif dans la recherche, une exploration a été menée par le chercheur dans le but de sonder le sujet traité.

2.2 : Exploration du terrain de recherche

L'exploration du terrain de recherche a pour but d'orienter le chercheur et de l'aider à aiguiller ses travaux de recherche.

Cette exploration s'est faite en deux volets, à savoir :

- une observation directe concentrée menée par le chercheur,
- et la conduite d'entretiens exploratoires non directifs individuels.

L'exploration du terrain de recherche ne s'est pas cantonnée au périmètre et aux ressources humaines de la mairie « X », mais a concerné plusieurs mairies car l'insuffisance de la propreté urbaine touche presque l'ensemble des mairies et est devenue une préoccupation nationale.

L'étape exploratoire a duré environ deux mois.

2.2.1/ L'observation directe concentrée :

L'observation directe concentrée a été réalisée par le chercheur et a consisté à observer l'état de propreté des rues et le travail effectué par les agents de nettoyage. Cette démarche a concerné l'ensemble des mairies du grand Tunis.

Il apparaît évident que l'état de propreté général du territoire communal de la mairie « X » ainsi que celui des autres mairies est insatisfaisant, et réellement préoccupant.

Il est à signaler que quelques années auparavant (avant la révolution), la question de la propreté n'a jamais suscité autant de débat et d'intérêt puisque le niveau de propreté était acceptable. La situation de la propreté a dégénéré après la révolution.

Cette situation appelle à un supplément d'exploration à travers des entretiens exploratoires.

2.2.2/ Les entretiens exploratoires non directifs :

Les entretiens exploratoires ont pour but de donner un état de la situation de la fonction nettoyage (photographie à l'instant t), et renseigner le chercheur sur les dysfonctionnements. Selon Savall et Zardet (2000), « chaque individu, quels que soient son emploi, son niveau hiérarchique, est témoin de dysfonctionnements. Il en provoque, il en subit, mais il est aussi en mesure d'émettre des suggestions, parfois très concrètes pour réduire ces dysfonctionnements ».

14 entretiens **exploratoires** non directifs individuels ont été initiés principalement auprès de dirigeants et cadres du secteur nettoyage, dont (13) auprès de personnels des trois mairies de la région de Tunis nord, à savoir « X », « Y » et « Z » et (1) entretien a eu lieu avec une responsable de l'agence nationale de gestion des déchets.

Le tableau ci-dessous détaille les entretiens exploratoires réalisés :

Entretiens exploratoires	Mairie « Y »	Mairie « Z »	Mairie « X »	Agence nationale de gestion des déchets
Dirigeants et cadres				
Maire		X		
Secrétaire général	X		X	
DAF		X		
DRH		X	X	
Directeur				X
Directeur propreté et hygiène	X	X		
Personnels des services nettoyage				
Chef service nettoyage	X	X	X	
Adjoint chef service nettoyage		X		
Parc matériels roulants				
Chef du parc	X			
TOTAUX	04	06	03	01
TOTAL GENERAL	14			

Tableau 8 : détails des entretiens exploratoires réalisés.

Ces entretiens exploratoires ont contribué à la conceptualisation théorique, c'est-à-dire à l'élaboration des hypothèses.

Il a été demandé à chacun des acteurs interviewés de répondre à la problématique de notre recherche, à savoir comment ils expliquent la baisse du rendement des agents après la révolution et pourtant, ils ont été titularisés, leurs salaires ont été doublés et leurs conditions de travail ont été améliorées.

Les réponses ont montré l'évolution des comportements des agents à travers une comparaison de la situation d'« avant révolution » et celle d'« après révolution ». Les détails de ces entretiens figurent en annexe 2. Nous récapitulons les principales idées exprimées concernant chacune de ces périodes en les matérialisant par des « verbatims ».

a/ Idées exprimées sur la période « avant révolution »

Quatre idées forces sur la période « avant révolution » émanent des entretiens exploratoires réalisés auprès de la direction et de l'encadrement des mairies. **En premier lieu**, les agents étaient **exploités et dominés**.

« Les agents étaient occasionnels, percevant des salaires très bas : 120 dinars par mois. Ils n'avaient ni congés, ni sécurité sociale. Chaque jour d'absence n'était pas payé. Les agents demandaient à travailler le week-end pour recevoir un salaire complet. » **Chef service nettoyage 2.**

« Avant la révolution, Les agents n'avaient aucune considération. Ils étaient exploités et travaillaient dans de très mauvaises conditions. A la moindre faute, ils étaient sanctionnés. Les agents n'étaient pas titularisés (occasionnels). Ils percevaient un salaire mensuel de 135 dinars (65 euros). Ils travaillaient tous les jours de la semaine (7jours/7). Pour chaque jour d'absence, leur salaire était grevé. Ils ne bénéficiaient pas de la sécurité sociale et n'avaient pas de carnets de soins.

Ils risquaient le licenciement à la moindre faute. En effet leur licenciement était une simple formalité.

En plus, leurs conditions de travail étaient très dures. Ils n'avaient pas de tenues de travail, ni gants, ni chaussures de sécurité, ni manteaux...Ils étaient exposés à tous les risques inhérents à leur métier(accidents de travail : blessures, piqûres d'aiguilles, infections...). Ils étaient aussi exposés aux mauvaises conditions climatiques (froid et pluie en hiver sans vêtements appropriés et chaleur en été). » **Chef service nettoyage 3.**

Les interviewés reconnaissent que les agents étaient exploités. Ils tenaient à travailler durant les 7 jours de la semaine pour que leur salaire déjà bas, ne soit pas grevé. Etant en majorité non titularisés, ils étaient en permanence sous la menace du licenciement.

La 2^{ème} idée force concerne le **rendement** des agents qui était en général **satisfaisant**.

« Le rendement des agents était bon parce qu'ils étaient contrôlés et suivis. Le contrôle et la menace de sanction, y compris le licenciement, sont essentiels pour que les agents travaillent d'autant plus que les agents, dans leur majorité n'étaient pas titularisés. »

Dirigeant 1.

« Avant, les agents travaillaient sérieusement, car ils ne pouvaient faire autrement. Les dirigeants avaient la latitude de sanctionner, voire dans quelques cas de licencier. Les agents s'absentaient très peu car le décompte de leurs salaires s'effectuait en fonction des jours travaillés. Les syndicats étaient plus compréhensifs » **Dirigeant 3.**

« Il est important que les agents soient bien suivis et contrôlés. Cadres et dirigeants avaient un pouvoir de dissuasion sur les agents qui les contraignait à fournir les efforts nécessaires » **Cadre 1.**

Les acteurs insistent sur l'importance du contrôle et de la menace de sanction qui pesaient sur les agents.

La 3^{ème} idée force se rapporte aux responsables **syndicaux** qui étaient **conciliants**.

« Le syndicat était conciliant (les revendications étaient exceptionnelles). En contre partie les responsables syndicaux bénéficiaient d'avantages divers (autorisation d'ouverture de kiosques de vente de tabac, recrutement de membres de leurs familles...). Lorsqu'il y avait un problème avec un agent, il était résolu à l'amiable avec son chef direct. Cela marchait bien moyennant des services rendus de part et d'autre. Chacun trouvait son compte » **Chef service nettoyage 2.**

« La marge de manœuvre des syndicats était très limitée. Les revendications salariales n'étaient pas envisageables. En contrepartie, les responsables syndicaux jouissaient de certains avantages indûment. Certains ont joui d'une autorisation d'ouverture d'un commerce, alors que le statut de la fonction publique interdit l'exercice d'un second métier » **Adjoint du chef service nettoyage 1.**

La 4^{ème} idée force traite les comportements des **citoyens** qui étaient plus **civiques**.

« Les citoyens étaient plus disciplinés. Leurs comportements étaient plus civiques (respect des horaires et des lieux de collecte des ordures ménagères,...) » **Chef service nettoyage 2.**

b/ Idées exprimées pour la période « après révolution »

Cinq idées forces se rapportant à la période « après la révolution », émanent des entretiens exploratoires.

La 5^{ème} idée force souligne que le **rendement** des agents a **diminué** malgré l'amélioration des rétributions.

« Les agents travaillent moins qu'avant malgré que les salaires ont augmenté car le dispositif de contrôle est moins strict. Le niveau d'éducation des agents de nettoyage est bas. Généralement, ils intègrent ce métier, non pas par conviction, mais faute de mieux. »

Dirigeant 1.

« Les salaires des agents ont plus que doublé. Ils ont eu droit aux congés, à la sécurité sociale et ont recouvert leur droit à la retraite. Mais leur rendement a baissé puisqu'ils ont la sécurité de l'emploi. Titularisés, ces mêmes ouvriers ne fournissent plus autant d'efforts. Bénéficiant de la sécurité de l'emploi, ils se sentent rassurés au sujet de leurs rémunérations. L'absentéisme a augmenté. De plus, ils utilisent leur droit aux congés de maladies pour se dérober du travail. Les syndicats s'opposent aux sanctions. Du coup, le contrôle devient inefficace. » **Dirigeant 2.**

« Les ouvriers qui ont été titularisés ne fournissent plus d'efforts. Bénéficiant de la sécurité de l'emploi, ils se sentent rassurés au sujet de leur rémunération » **Chef service nettoyage 2.**

Les interviewés remarquent que les rétributions des agents ont augmenté mais leur rendement a régressé. Selon eux, la titularisation des agents et l'insuffisance du contrôle sont à l'origine de ces dysfonctionnements. Le contrôle et la menace de sanction sont d'autant plus nécessaires que le niveau d'éducation des agents est bas.

La 6^{ème} idée force considère que les tâches ne sont pas clairement définies.

« Les tâches de chacun ne sont pas clairement définies. Il en résulte une dilution des responsabilités qui rend difficile l'administration de sanctions.

De plus pour pouvoir sanctionner aujourd'hui, il faut des preuves, des précisions et des justifications » **Adjoint du chef service nettoyage1.**

La 7^{ème} idée force se rapporte aux syndicats qui ont élevé le seuil de leurs revendications, ce qui a induit un climat de tension avec l'administration.

« Les syndicats encouragent les agents à ne pas travailler » **Dirigeant 2.**

« Après la révolution, un climat de tension s'est installé entre les syndicats et l'administration. Les syndicats soutiennent les agents même s'ils sont fautifs (absentéisme élevé, rendement bas...) » **Chef service nettoyage 2.**

« Les syndicats défendent les salariés même lorsqu'ils sont fautifs allant jusqu'à l'observation de grèves. Le seuil des revendications est devenu illimité et souvent illogique. » **Adjoint du chef service nettoyage1.**

La 8^{ème} idée force évoque l'hostilité des agents envers les responsables. L'autorité des dirigeants est contestée.

« Les agents n'hésitent pas à manquer de respect envers les responsables et ils contestent toutes les décisions. Il y a un fossé entre les salariés et l'administration » **Cadre 2.**

« Les agents de nettoyage ont un sentiment de méfiance envers les dirigeants. Ils considèrent que ces derniers ne cherchent qu'à les contrôler, à les sanctionner et à les priver de leurs droits. » **Chef service nettoyage 1.**

La 9^{ème} idée force considère que les citoyens ont perdu leur sens du civisme.

« Les citoyens n'aident pas à la préservation de la propreté et ne respectent plus les règles. En plus, les forces de l'ordre ont perdu beaucoup de leur capacité de dissuasion » **Chef service nettoyage 2.**

« Après la révolution, le citoyen est devenu indiscipliné. Il ne respecte plus les horaires de sortie des ordures ménagères. Il ne respecte plus les services de l'administration. La relation entre le citoyen et les agents de la mairie n'est plus au beau fixe. Il en résulte que la mission du service nettoyage est rendue plus difficile » **Chef service nettoyage 3.**

La synthèse des idées-clés exprimées à partir des 14 entretiens exploratoires montre que les appréciations au sujet des agents de nettoyage sont dans leur majorité négatives. Il est intrigant de constater que la plupart des interviewés pensent que les agents ne travaillent que lorsqu'ils sont contrôlés et sous la menace des sanctions. Ils doivent être dirigés et ne peuvent pas être responsables ni autonomes. C'est une sorte d'**idée reçue répandue chez les dirigeants et cadres qui matérialise le « poids des préjugés »** (Barth, 2013). Aussi l'idée que la sécurisation de l'emploi influe négativement sur le rendement est répandue chez ces derniers. D'ailleurs selon eux, la peur de perdre leurs emplois explique en partie le fait que les agents travaillaient mieux lorsqu'ils étaient temporaires.

Après avoir brossé notre terrain de recherche, nous passons au mode opératoire.

Section 3 : Mode opératoire :

Dans le mode opératoire, nous présentons les matériaux de recherche et les détails de la préparation et de la mise en œuvre des entretiens réalisés (3.1), puis nous expliquons le dispositif de la recherche (3.2).

3.1 : Matériaux de recherche et détails de la préparation et de la mise en œuvre des entretiens réalisés:

Dans un premier temps, nous passons en revue les matériaux de recherche, et dans un deuxième temps, nous détaillons la préparation et la mise en œuvre des entretiens réalisés.

3.1.1/ Les matériaux de recherche :

Les matériaux de recherche comprennent :

- Les **entretiens exploratoires** non directifs centrés dont les résultats ont été présentés dans la section précédente (section 2 : exploration du terrain de recherche, paragraphe 2.2.2),
- L'observation directe avec 2 composantes :
 - ✓ L'observation **directe déléguée**,
 - ✓ L'observation **directe concentrée**,
- Les **entretiens qualitatifs** semi-directifs basés sur un **guide d'entretien** élaboré au préalable. Le guide d'entretien sert à amener les acteurs à s'exprimer sur les **dysfonctionnements en relation avec un manque d'engagement organisationnel**. Nous avons choisi d'intégrer dans le guide d'entretien les facteurs de motivation tant intrinsèques qu'extrinsèques. Le guide d'entretien est détaillé ci-dessous.
- La collecte, l'étude et l'analyse des **documents juridiques** en relation avec le sujet traité,
- La collecte, l'étude et l'analyse des **documents internes** à la mairie.

Nous avons opté pour la **combinaison** entre les **principales sources de collecte** de données afin **d'accroître la fiabilité** des informations recueillies à l'aide du **recoupement** entre les diverses sources de collecte.

Nous analysons ci-après les différents matériaux de recherche utilisés et les conditions de leur mise en œuvre.

a/ L'observation directe

L'observation ou plutôt les observations répétées visent à confirmer, infirmer, enrichir ou nuancer des idées-clés exprimées, voire à collecter des informations additionnelles.

◆ L'observation directe déléguée :

Il s'agit de confier à plusieurs acteurs des collectivités le soin d'observer et de noter les informations recherchées. Cette forme a nécessité une négociation préalable, ainsi qu'une concertation avec les interlocuteurs concernés (objet du tableau ci-dessous) pour s'assurer de l'exhaustivité des informations recherchées. Ce mode d'observation présente l'avantage de pouvoir obtenir des observations sur une longue période et par plusieurs personnes.

Afin de limiter les biais relatifs à la prise d'informations incomplètes ou erronées, soit par inattention, soit par stratégie délibérée des acteurs, le choix s'est fixé sur la multitude et la diversification des sources d'observation. Ce qui permet de confronter et de comparer les observations recueillies.

Observation directe déléguée	Mairie « X »
Secrétaire général	X
Chef du service nettoyage	X
Surveillant	X
TOTAL	03

Tableau 9 : acteurs chargés de l'observation directe déléguée.

La vérification des informations recueillies par l'observation directe déléguée est en partie assurée aussi par l'observation directe concentrée de la part du doctorant.

◆ L'observation directe concentrée

Le doctorant consacre du temps, de manière continue mais non régulière, à observer des situations de travail. En plus de l'observation directe concentrée, le chercheur pratique aussi l'observation directe diffuse.

b/ Les entretiens qualitatifs semi-directifs basés sur un guide d'entretien élaboré au préalable

Les entretiens semi-directifs reposent principalement sur l'écoute active des dysfonctionnements exprimés par les acteurs interviewés. Ces entretiens représentent une source essentielle de collecte d'informations concrètes sur le sujet traité.

La semi-directivité consiste à opérer un dosage entre la libre expression des acteurs et la canalisation de leurs propos grâce à l'utilisation d'un guide d'entretien (Plane, 2000).

Le guide d'entretien :

L'engagement est dépendant de la déviance organisationnelle (Becker & Bennett, 2007).

Nous avons précédemment souligné que nous optons pour l'approche « critique », c'est-à-dire celle qui cerne l'engagement organisationnel par les conséquences du manque d'engagement, à savoir des dysfonctionnements qui en découlent.

Le guide d'entretien sert donc à amener les acteurs à s'exprimer sur les dysfonctionnements en relation avec un manque d'engagement organisationnel pour les relever puis identifier leurs causes.

Concernant les facteurs motivationnels, Rojot J., Roussel P. et Vandenberghe C. (2009), différencient entre les facteurs motivationnels dans le secteur public et dans le secteur privé. Les éléments de motivation extrinsèque (salaires, avantages sociaux et financiers, notamment) sont prédominants dans les entreprises privées, alors que les aspects de motivation intrinsèque (sens du travail ; intérêt des tâches et responsabilités, autonomie, réussite, notamment) sont plus recherchés par les agents publics, tout pour autant négliger les facteurs de motivation extrinsèques (Noguera, 2010).

Nous estimons que les facteurs de motivation extrinsèque sont importants, à fortiori lorsque le niveau de rémunération est bas. Par conséquent, nous intégrons dans le guide d'entretien tant les facteurs **intrinsèques** qu'**extrinsèques**.

Le guide d'entretien comporte des thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes afférents à la problématique de la recherche, au sujet desquels le chercheur compte faire exprimer les acteurs à interviewer. Ce guide permet au chercheur de bien conduire l'entretien et gérer le temps imparti (Savall, Zardet, 2004).

La liste de thèmes, sous-thèmes et de sous-sous-thèmes qui composent notre guide d'entretien est détaillée ci-dessous.

Le guide d'entretien a été élaboré préalablement à la conduite des entretiens. Il a constitué notre fil conducteur pendant les entretiens.

Les thèmes qui le constituent se réfèrent aux hypothèses énoncées. Les sous-thèmes et sous-sous-thèmes ont une double finalité :

- **D'une part, de collecter les informations et données, qui après traitement, serviront à valider ou à invalider, et éventuellement à reformuler les hypothèses initiales,**
- **D'autre part identifier les éventuelles défaillances du management.**

Le guide d'entretien est articulé autour de 7 thèmes, en lien avec les 7 hypothèses formulées :

- 1/ Comportements déviants,
- 2/ Rémunération des agents,
- 3/ Sécurisation de l'emploi,
- 4/ Conditions de travail,
- 5/ Organisation du travail,
- 6/ Climat organisationnel,
- 7/ Mode de GRH.

Le tableau 10 ci-après détaille la nomenclature du guide d'entretien.

NOMENCLATURE DU GUIDE D'ENTRETIEN

<p>H1. COMPORTEMENTS DEVIANTS</p> <p>1. « Dark side behaviors » préjudiciables au bien-être humain</p> <p>1.1. Violence (verbale, psychologique, physique)</p> <p>1.2. Pratiques dangereuses au travail et non respect des mesures de sécurité au travail</p> <p>1.3. Consommation d'alcool, de drogues et de tabac</p> <p>2. « Dark side behaviors » préjudiciables à l'organisation</p> <p>2.1. Absentéisme et retards inappropriés</p> <p>2.2. Vols des biens de l'organisation</p> <p>2.3. Destruction des biens de l'organisation</p> <p>2.4. Violation des lois, codes et règlements</p> <p>2.5. Comportements politiques destructifs</p> <p>2.6. Performance sous-optimale prolongée</p> <p>H2. REMUNERATION DES AGENTS</p> <p>3. Appréciation et conséquences du niveau de rémunération</p> <p>4. Effets du niveau de rémunération sur l'engagement</p> <p>H3. SECURISATION DE L'EMPLOI</p> <p>5. Apports et conséquences sur les comportements</p> <p>6. Effets de la sécurisation de l'emploi sur l'engagement</p> <p>H4. CONDITIONS DE TRAVAIL</p> <p>7. Conditions physiques de travail</p> <p>7.1. Description du travail / de la tâche</p> <p>7.2. Tenue de travail</p> <p>7.3. Horaires de travail</p> <p>7.4. Vestiaires/ Local de repos</p> <p>7.5. Hygiène, sécurité et santé</p> <p>8. Moyens</p> <p>8.1. Moyens humains</p> <p>8.2. Moyens roulants (dont maintenance)</p> <p>9. Effets des conditions de travail sur l'engagement</p> <p>H4. ORGANISATION DU TRAVAIL</p> <p>10. Organisation effective du travail</p> <p>10.1. Mode d'organisation du travail</p> <p>10.2. Répartition des tâches et de la charge de travail</p> <p>10.3. Exercice du contrôle</p>	<p>10.4. Autonomie et responsabilisation</p> <p>10.5. Feed-back</p> <p>11. 3C (communication, coordination, concertation)</p> <p>12. Sens au travail</p> <p>12.1. Signification du travail</p> <p>12.2. Direction et orientation du sujet dans son travail</p> <p>12.3. Cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit</p> <p>13. Effets de l'organisation du travail sur l'engagement</p> <p>H5. CLIMAT ORGANISATIONNEL</p> <p>14. Caractéristiques du climat</p> <p>14.1. Reconnaissance et récompenses</p> <p>14.2. Partage de l'information</p> <p>14.3. Partage du pouvoir</p> <p>14.4. Soutien organisationnel perçu</p> <p>14.5. Confiance</p> <p>15. Relations sociales</p> <p>15.1. Relations avec les dirigeants, 15.2. Relations avec le supérieur direct, 15.3. Relations avec les surveillants, 15.4. Relations avec les collègues, 15.5. Relations avec les syndicats, 15.6. Relations avec les usagers</p> <p>16. Type de leadership</p> <p>17. Climat éthique et climat politique</p> <p>17.1. Pratiques des leaders et des responsables</p> <p>17.2. Pratiques des employés</p> <p>18. Stratégie et valeurs</p> <p>18.1. Formalisation de la stratégie (vision, mission, objectifs)</p> <p>18.2. Valeurs de l'organisation</p> <p>19. Effets du climat organisationnel sur l'engagement</p> <p>H6. MODE DE GRH</p> <p>20. Place des devoirs et des droits, 21. Recrutement, 22. Socialisation organisationnelle, 23. Prestations des services d'administration de personnel, 24. Pratiques de la gestion des carrières, 25. Politique d'appréciation des performances, 26. Politique disciplinaire, 27. Effets du mode de gestion RH sur l'engagement organisationnel</p>
---	--

Tableau 10 : Thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes du guide d'entretien

Après avoir présenté les matériaux de recherche, nous exposons les détails de la préparation et de la mise en œuvre des entretiens réalisés.

3.1.2/ Détails de la préparation et de la mise en œuvre des entretiens réalisés:

Nous abordons dans ce paragraphe l'échantillon de la recherche, les caractéristiques des personnes interviewées et le déroulement, les dates et durées des entretiens.

a/ Effectifs participant aux entretiens

Dans le domaine de la détermination des personnels participant aux entretiens, nous accordons une importance capitale à la variété du « panier d'informateurs ». Nous optons pour la diversité des niveaux hiérarchiques des personnes interviewées ainsi que des métiers et fonctions. A cet effet, nous avons négocié l'accès à des interlocuteurs depuis la direction jusqu'à l'ouvrier au plus bas de l'échelle. L'objectif est de collecter des informations multiples et des opinions très variées car nous faisons l'hypothèse de l'existence d'une hétérogénéité dans la description et la représentation des situations entre les différentes catégories de personnel.

La diversité d'informateurs contribue à forger progressivement une analyse interprétative la plus proche possible de la réalité.

Afin de réduire la « faible reproductibilité » reprochée par certains aux méthodes qualitatives, et la difficulté de généraliser les résultats obtenus à partir d'un ou deux ou trois cas (Pras, 1981), nous avons opté pour des échantillons de taille importante. 66,67% des dirigeants, 40% des cadres, 66,67% des surveillants, 27,66% des agents de nettoyage et 27,27% des chauffeurs ont été interviewés.

En moyenne, 30,8% de l'effectif total concerné par la fonction nettoyage ont participé à l'entretien.

24 entretiens individuels et 2 entretiens de deux personnes qualitatifs semi-directifs ont été réalisés, soit 28 personnes rencontrées au total, du 15 novembre 2013 au 15 mars 2014. Ils ont concerné toutes les catégories de personnel :

- Dirigeants : 2 entretiens individuels,
- Cadres : 2 entretiens individuels,
- Surveillants : 1 entretien de deux personnes,
- Agents de nettoyage : 11 entretiens individuels et 1 entretien de deux personnes,
- Chauffeurs : 9 entretiens individuels.

Le tableau 11 ci-dessous répartit l'effectif du personnel du service nettoyage sur les agents de nettoyage et les chauffeurs. Les effectifs de chacune de ces deux catégories ont été répartis à leur tour en 2 groupes en fonction de la date de leur titularisation : avant ou après la révolution (janvier 2011) comme suit :

Catégorie de personnel	Agents de nettoyage		Chauffeurs	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Effectifs totaux	47	100%	33	100%
-Titularisés avant janvier 2011	11	23,4%	9	27,3%
-Titularisés après janvier 2011	36	76,6%	24	72,7%

Tableau 11 : Répartition de l'effectif du personnel du service nettoyage.

Le choix du personnel à interviewer a été effectué d'une manière parfaitement aléatoire tout en respectant les taux sus-indiqués :

CHAINE NETTOIEMENT DE LA MAIRIE « X »			
FONCTION	EFFECTIF TOTAL	EFFECTIF PARTICIPANT AUX ENTRETIENS	TAUX
Dirigeants			
Président de la mairie	1	/	66,67%
Président de la commission communale de nettoyage	1	1	
Secrétaire général	1	1	
Cadres			
Chef du service administratif	1	1	40%
Chef du service achat et marchés	1	/	
Chef du service comptabilité	1	/	
Chef du parc moyens roulants	1	/	
Chef du service nettoyage	1	1	
Surveillants			
Surveillant général	1	1	66,67%
Surveillant	2	1	
Agents de nettoyage			
Titularisés avant la révolution (avant janvier 2011)	11	3	27,27%
Titularisés après la révolution (après janvier 2011)	36	10	27,78%
Total agents de nettoyage	47	13	27,66%
Chauffeurs			
Titularisés avant la révolution (avant janvier 2011)	9	2	22,22%
Titularisés après la révolution (après janvier 2011)	24	7	29,17%
Total chauffeurs	33	9	27,27%
TOTAUX	91	28	30,8%

Tableau 12 : Effectifs et taux des personnes interviewées.

b/ Caractéristiques des personnes interviewées :

Code	Fonction	Age	Ancienneté dans le service	Ancienneté dans la catégorie/ grade	Catégorie (ouvriers)	Niveau d'instruction	Service d'appartenance
Dirigeants							
D1	Président de la commission communale de nettoyage	/	Bénévole	/	/	Ingénieur principal	Conseil municipal
D2	Secrétaire général	53 ans	23 ans	13/02/2011	/	Administrateur conseiller	Chef de l'administration
Cadres							
E1	Chef du service administratif	43 ans	7ans	22/01/2011		Gestionnaire	Administration
E2	Chef du service nettoyage	52 ans	23 ans	18/05/2009		Technicien supérieur	Service nettoyage
Surveillants							
S1	Surveillant général	53 ans	32 ans	01/12/2010	7	5 ^{ème} Année primaire	Service nettoyage
S2	Surveillant	48 ans	26 ans	10/04/2010	6	5 ^{ème} Année primaire	Service nettoyage
Agents de nettoyage							
Titularisés avant la révolution (avant janvier 2011)							
P11	Agent de nettoyage	48 ans	25 ans	04/01/2010	5	6 ^{ème} Année primaire	Service nettoyage
P12	Agent de nettoyage	43 ans	5 ans	01/01/2010	1	Néant	Service nettoyage
P13	Agent de nettoyage	43 ans	5 ans	01/01/2010	1	Néant	Service nettoyage
Titularisés après la révolution (après janvier 2011)							
P21	Agent de nettoyage	53 ans	4 ans	01/03/2011	1	Certificat d'aptitude professionnelle	Service nettoyage
P22	Agent de nettoyage	29 ans	9 ans	01/03/2011	1	6 ^{ème} Année primaire	Service nettoyage
P23	Agent de nettoyage	37 ans	10 ans	01/03/2011	1	5 ^{ème} Année primaire	Service nettoyage
P24	Agent de nettoyage	27 ans	4 ans	01/03/2011	1	6 ^{ème} Année primaire	Service nettoyage
P25	Agent de nettoyage	27 ans	4 ans	01/03/2011	2	8 ^{ème} Année de base	Service nettoyage
P26	Agent de nettoyage	26 ans	4 ans	01/03/2011	1	3 ^{ème} Année primaire	Service nettoyage
P27	Agent de nettoyage	59 ans	9 ans	01/03/2011	1	Néant	Service nettoyage
P28	Agent de nettoyage	32 ans	9 ans	01/03/2011	1	2 ^{ème} Année primaire	Service nettoyage
P29	Agent de nettoyage	54 ans	9 ans	01/03/2011	1	Néant	Service nettoyage
P30	Agent de nettoyage	56 ans	10 ans	01/03/2011	1	Néant	Service nettoyage
Chauffeurs							
Titularisés avant la révolution (avant janvier 2011)							
P31	Chauffeur	52 ans	25 ans	19/04/2011	6	6 ^{ème} Année primaire	Parc moyens roulants
P32	Chauffeur	49 ans	5 ans	01/01/2010	1	6 ^{ème} Année primaire	Parc moyens roulants
Titularisés après la révolution (après janvier 2011)							
P41	Chauffeur	59 ans	10 ans	01/03/2011	3	6 ^{ème} Année primaire	Parc moyens roulants
P42	Chauffeur	41 ans	9 ans	01/03/2011	5	4 ^{ème} Année	Parc moyens

Code	Fonction	Age	Ancienneté dans le service	Ancienneté dans la catégorie/grade	Catégorie (ouvriers)	Niveau d'instruction	Service d'appartenance
						primaire	roulants
P43	Chauffeur	33 ans	9 ans	01/03/2011	3	6 ^{ème} Année primaire	Parc moyens roulants
P44	Chauffeur	51 ans	9 ans	01/03/2011	1	Néant	Parc moyens roulants
P45	Chauffeur	34 ans	10 ans	01/03/2011	5	6 ^{ème} Année primaire	Parc moyens roulants
P46	Chauffeur	31 ans	5 ans	01/03/2011	3	8 ^{ème} Année De base	Parc moyens roulants
P47	Chauffeur	38 ans	10 ans	01/03/2011	5	5 ^{ème} Année primaire	Parc moyens roulants

Tableau 13 : Renseignements sur les personnes interviewées.

Tous les entretiens ont été individuels sauf 2 entretiens qui ont rassemblé chacun 2 personnes en même temps : (S1 et S2) et (P11 et P22).

c/ Déroulement, dates et durées des entretiens :

Concernant les difficultés d'insertion du chercheur dans l'organisation, elles ont été surmontées sur le terrain suite à une réunion de travail avec un surveillant qui a été convaincu par l'utilité de la recherche et a facilité les premiers entretiens, puis plusieurs acteurs, satisfaits du déroulement de l'entretien se sont portés volontaires pour faciliter le contact et la prise de rendez-vous avec d'autres acteurs.

Pour le déroulement des entretiens, nous nous sommes référés aux quatre phases énoncées par Plane (2000) caractérisant le déroulement de l'entretien semi-directif dans une recherche-intervention :

- la phase de mise en condition mentale de l'interviewé :

Cette phase a pour but de clarifier aux acteurs la finalité de la recherche-intervention et les objectifs l'entretien en question. Elle précise les conditions de déroulement de l'entretien (anonymat, restitution anonyme de résultats, prise de notes, etc.) et informe les acteurs sur le statut du chercheur.

- la phase d'hygiène mentale :

Cette phase, d'une durée courte, est en quelque sorte une introduction à l'entretien, au cours de laquelle l'acteur présente sa fonction et brièvement les grandes lignes de sa carrière professionnelle.

- la phase d'écoute active de l'acteur interviewé :

Lors de cette phase, la parole est laissée aux acteurs qui s'expriment sur les thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes du guide d'entretien. Le chercheur procède à une prise

de notes exhaustive. Le chercheur conduit cette phase selon le principe de la semi-directivité.

○ la phase stratégique finale :

Selon Plane (2000), l'émission par les acteurs d'informations importantes est particulièrement dense à la fin d'un entretien. Les informations émises en fin d'entretien portent souvent sur des sujets sensibles, litigieux, voire quasi-tabous et peuvent ainsi fournir de précieux indices aux chercheurs dans la construction de leur avis expert. Cette fin d'entretien se caractérise donc par une émission d'idées-forces à forte concentration de signification qui souvent synthétisent l'entretien.

Les entretiens que nous avons menés se sont déroulés selon les quatre phases citées ci-dessus.

Nous confirmons les constatations de Plane pour la phase stratégique finale. **En effet durant la dernière partie des entretiens, la plupart des acteurs ont exprimé des idées-forces sur des sujets sensibles, qui ont été bénéfiques pour la consistance de l'entretien.**

Au cours des entretiens, des comportements inattendus de la part des agents de nettoyage se sont manifestés. Les agents se sentaient **valorisés** car ils font l'objet d'une attention particulière de la part du chercheur. Cette attention concerne tant leur personne que le travail qu'ils accomplissent.

Les entretiens ont provoqué un **enthousiasme** chez les agents de nettoyage et les chauffeurs. A mesure que les entretiens se déroulaient, le nombre de volontaires pour les entretiens se faisait **de plus en plus important**. Lorsque nous **avons arrêté les entretiens plusieurs agents demandaient encore à être écoutés**.

Les agents de nettoyage et les chauffeurs ont ressenti dans l'entretien une manifestation ou **un signe de reconnaissance**. Nous avons remarqué une **parfaite adhésion** à notre entreprise. Leur réaction a été **positive** car le chercheur s'occupe d'eux et plus particulièrement de leurs conditions de vie au travail.

L'entretien **valorise** l'acteur car dans ce dispositif **seules ses opinions et ses points de vue sont prises en considération**. Cette valorisation est **d'autant plus ressentie que leur travail est dénigré socialement**.

Il est à signaler que les entretiens n'ont pas rencontré le même degré d'adhésion chez les cadres et les dirigeants.

Les entretiens ont été conduits conformément à la grille d'entretien préalablement élaborée.

Au cours des entretiens, les thèmes et sous-thèmes ont été explorés en profondeur. La démarche est compréhensive, cherchant à comprendre le sens des situations et des comportements. Cela explique la durée importante des entretiens.

La durée moyenne des entretiens a été de trois heures et 22 minutes par entretien.

Plusieurs entretiens se sont déroulés sur plusieurs séances, voire plusieurs jours. Le tableau ci-après mentionne les dates et les durées de chacun des entretiens. Les codes attribués aux interviewés ont pour but de garantir l'anonymat des répondants. Chaque code est formé par une lettre et un numéro, la lettre désignant la catégorie de personnel comme suit :

D : dirigeant, E : personnel d'encadrement, S :surveillant et P : personnel.

Code interviewé	Date entretien	Durée entretien	Type entretien
D1	28/02/2014	3H	Individuel
D2	22/11/2013	2H 30min	Individuel
	05/12/2013	2H	
	13/12/2013	2H	
	27/12/2013	2H	
E1	06/12/2013	3H	Individuel
	20/12/2013	1H 30 min	
E2	07/12/2013	2H	Individuel
	20/12/2013	1H 30 min	
S1	30/11/2013	3H	Collectif
S2	22/12/2013	2H	
P11	21/12/2013	1H 30 min	Individuel
	24/12/2013	2H	
P12	26/12/2013	2H 30 min	Collectif
P22			
P13	18/01/2014	2H	Individuel
	24/01/2014	2H 30 min	
P21	19/12/2013	2H 30 min	Individuel
P23	28/12/2013	3H 30 min	Individuel
P24	13/01/2014	3H 45 min	Individuel
P25	31/12/2013	3H 30 min	Individuel
P26	01/01/2014	4H	Individuel
P27	07/01/2014	3H	Individuel
P28	14/01/2014	3H	Individuel
P29	19/01/2014	2H 30 min	Individuel
P30	17/03/2014	2H 45 min	Individuel
P31	29/12/2013	3H 30 min	Individuel

Code interviewé	Date entretien	Durée entretien	Type entretien
P32	22/01/2014	2H	Individuel
	23/01/2014	2H	Individuel
P41	17/01/2014	4H	Individuel
P42	06/02/2014	3H	Individuel
P43	20/01/2014	3H	Individuel
P44	06/01/2014	3H	Individuel
P45	19/02/2014	3H	Individuel
P46	20/02/2014	3H 30 min	Individuel
P47	25/02/2014	3H 30 min	Individuel
TOTAL		94 H	
DUREE MOYENNE PAR ENTRETIEN		3H 22 min	

Tableau 14 : durée des entretiens.

Nous précisons que nous sommes arrivés au phénomène de « saturation » des données. En effet les derniers entretiens n'ont pratiquement pas apporté de nouveaux éléments par rapport aux précédents.

Après avoir présenté les matériaux de recherche et les détails de la préparation et de la mise en œuvre des entretiens réalisés, nous examinons le dispositif de la recherche.

3.2 : Le dispositif de la recherche

L'idée de notre recherche a émané d'une discussion que j'ai eue avec mon épouse qui occupe les fonctions de secrétaire général de la mairie « X ». C'est elle qui m'a encouragé à m'engager dans ce sujet. Elle m'a aussi facilité l'accès au terrain.

3.2.1/ Le processus de négociation :

Les travaux de recherche nécessitent en général la fixation d'objectifs respectifs entre le chercheur et l'organisation et l'implication des deux parties pour la production de connaissances. Selon Pichault (2006), la recherche démarre à partir de l'expression d'un problème déterminé. Il importe de gérer son avancement aux fins de production de connaissances, ce qui nécessite l'implication de toutes les parties concernées.

Le problème de la mairie « X » est qu'elle n'arrive pas à assurer la propreté de la ville. En effet les ordures ménagères jonchent les rues et plusieurs endroits sont devenus des dépotoirs d'ordures provoquant de mauvaises odeurs et un environnement infecte. A priori,

les agents travaillent à leur propre rythme et les dirigeants et les cadres rencontrent beaucoup de difficultés à mettre de l'ordre dans le travail et organiser la collecte.

Après une période exploratoire de deux mois, nous avons organisé une première réunion avec la direction de la mairie « X » pour présenter notre projet. Au cours de cette réunion, nous avons présenté le contexte de notre recherche en constatant que l'amélioration des rétributions des agents (augmentations salariales et titularisation) n'ont pas eu d'effets, c'est-à-dire n'ont pas induit une amélioration des contributions des agents. Cela nous a amené à nous questionner sur les raisons du manque de considération et d'attachement affichés par les agents envers le travail et l'organisation et justifier notre intérêt pour l'engagement organisationnel.

A partir de là, nous avons présenté notre problématique qui consiste à nous demander pourquoi **l'engagement organisationnel** des agents des services nettoyage **ne s'améliore-t-il pas** malgré l'amélioration de leurs **rémunérations** et la **sécurisation** de leurs emplois?

A la fin de la réunion, nous avons exposé nos intentions scientifiques qui consistent à initier une revue de la littérature en vue d'aboutir à une conceptualisation théorique et pouvoir envisager l'étude empirique. Nous avons aussi insisté sur l'objectif de la recherche qui consiste, outre la finalité scientifique, à répondre aux soucis des gestionnaires en mettant à leur disposition des perspectives susceptibles de solutions à leurs problèmes et améliorer les performances socio-économiques de l'organisation.

Les membres de la direction ont manifesté une adhésion complète à notre projet et une volonté à aider le chercheur et à participer activement à la recherche. Ils ont mentionné que la problématique exprimée concerne non seulement la mairie « X », mais pratiquement toutes les mairies et ce depuis l'avènement de la révolution. Nous avons convenu avec les membres de la direction d'effectuer des visites périodiques sur le terrain et au sein du siège pour nous imprégner des procédures de travail et du climat organisationnel.

Il est à signaler que c'est pour la première fois que la mairie intègre un doctorant pour mener des travaux de recherche.

3.2.2/ La collecte et le traitement des données

a/ Collecte des données

Lors des entretiens qualitatifs semi-directifs centrés, nous avons procédé à une prise de notes exhaustive de tout ce qui a été dit par les acteurs interviewés. Les entretiens se sont déroulés selon le guide d'entretien préalablement élaboré et qui comporte deux parties. La

première partie du guide d'entretien concerne les conséquences du déficit d'engagement. Elle a été organisée pour confirmer ou infirmer l'existence d'un déficit d'engagement. Quant à la seconde partie du guide, elle traite les causes du déficit, au cas où la présence d'un déficit d'engagement est confirmée.

Les entretiens se sont déroulés sur le lieu du travail pour les dirigeants et les cadres. Disposant de bureaux individuels, ils ont pu s'exprimer à leur aise. Quant aux surveillants et agents (agents de nettoyage et chauffeurs), les entretiens ont eu lieu hors du lieu et des heures de travail. Nous avons pris le soin de choisir des lieux confortables et paisibles (salons de thé) afin d'offrir un environnement propice à l'échange.

Les dirigeants et les cadres participant aux entretiens ont été choisis par le chercheur en raison de leur position hiérarchique influente et en rapport direct avec la fonction nettoyage. Alors que les surveillants et les agents ont été choisis au hasard. Pour ces catégories, la seule condition était le respect des pourcentages de représentativité des agents titularisés avant la révolution et ceux titularisés après la révolution.

Tous les entretiens sont individuels, à l'exception de deux entretiens qui ont concerné deux agents en même temps.

L'observation directe avec ses deux composantes (observation directe concentrée et observation directe déléguée) ne s'est pas arrêtée depuis le début de la recherche jusqu'à la fin de la recherche intervention. L'observation directe a fait l'objet de prises de notes immédiates et continues.

L'exploitation des documents a concerné tant les documents internes à la mairie que les documents à caractère juridique.

Parmi les documents internes utilisés, nous citons :

- Les fiches des personnels,
- Les différentes situations comportant des informations sur le personnel,
- Les bulletins de paie,
- Les registres d'absentéisme,
- Les dossiers d'accidents de travail,
- Les registres des pannes des véhicules,
- Les mutations des personnels,
- L'organigramme de la mairie,
- Divers rapports...

Parmi les documents juridiques consultés, nous citons :

- La constitution,
- Le statut de la fonction publique,
- La loi organique des communes,

Une fois les données traitées, elles doivent être traitées.

b/ Traitement des données

Le traitement des données issues des entretiens, s'est déroulé selon plusieurs phases.

Au cours de la première phase nous avons identifié et recensé les phrases essentielles exprimées par les répondants, désignées par « phrases témoins ».

Dans la deuxième phase nous avons classé les « phrases témoins » par sous-thèmes puis nous les avons regroupées par thèmes conformément au guide d'entretien.

Lors de la troisième phase nous avons formulé des idées-clés en regroupant, au sein de chaque sous-thème, les phrases témoins par proximité sémantique.

La quatrième et dernière phase nous a permis de calculer les fréquences d'expression des idées-clés et de faire ressortir les convergences et les divergences entre les différentes catégories de personnels.

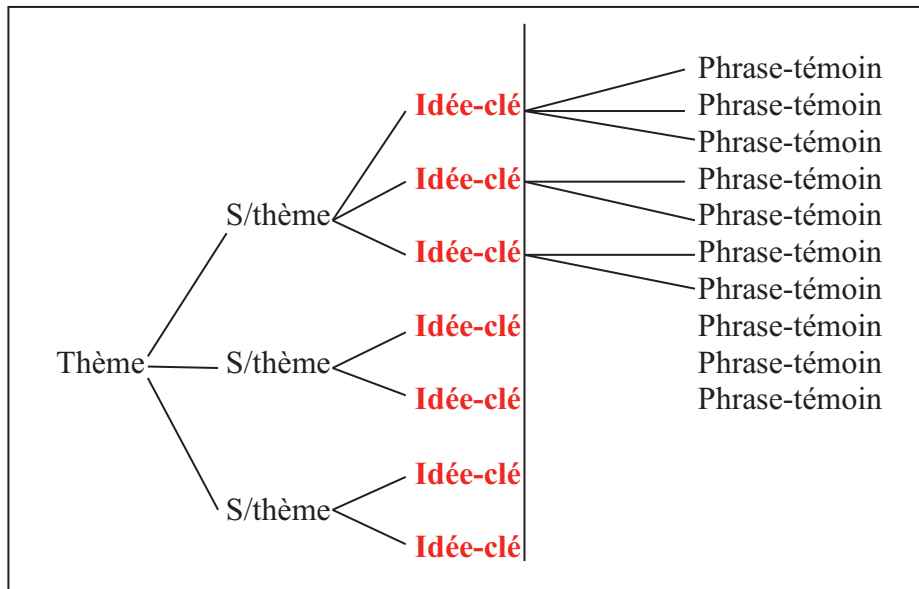


Figure 19 : Méthodologie du dépouillement des entretiens, H. Savall, V. Zardet (2004) (Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique).

Les résultats de l'observation directe et de l'exploitation des documents ont servi à appuyer, détailler, expliquer ou contredire les déclarations recueillies au cours des entretiens.

A l'issue du traitement des données, nous procédons à la vérification de la validité des données recueillies à partir des entretiens.

3.2.3/ Vérification de la validité des données recueillies : effet miroir :

a/ Données recueillies à partir des entretiens, de l'observation directe et de l'exploitation des documents

Nous avons procédé à une vérification de la validité des données recueillies à partir des entretiens à l'aide de l'effet miroir. Ce dernier consiste à présenter aux interviewés le résultat du traitement des notes prises lors des entretiens afin d'obtenir de leur part une validation, une invalidation, un enrichissement ou un nuancement (H. Savall, V. Zardet, 2004).

A l'issue des phases descriptive et explicative, nous avons organisé deux séances d'effet-miroir.

La première séance (5 septembre 2014) a regroupé le chef du service nettoyage, les surveillants et la majorité des agents interviewés. Au cours de cette séance, nous avons essayé de simplifier le langage utilisé et évité d'utiliser des termes techniques ou scientifiques afin d'être plus compréhensible. Cette séance a été relativement calme. Certaines observations ont été émises par les agents concernant essentiellement le niveau de rémunération, mais nos explications ont apparemment été convaincantes. Aussi, le fait d'avoir montré à travers les réponses des interviewés l'existence d'une divergence entre les avis des agents et ceux des cadres et dirigeants a été confirmée et approuvée par les agents. Quant à **la deuxième séance d'effet-miroir** (9 septembre 2014), elle a concerné les dirigeants et les cadres, y compris le chef du service nettoyage. Cette séance, à l'inverse de la première, a été houleuse et les dirigeants, principalement, ont manifesté ouvertement leur désaccord sur certains résultats de la phase explicative (exposé des causes du déficit d'engagement). Il était déjà difficile pour les dirigeants d'accepter l'existence de défaillances du management estimant qu'ils fournissaient beaucoup d'efforts et qu'ils s'impliquaient énormément dans leur travail. De plus, ils étaient révoltés à cause de l'utilisation de certains termes ou certaines expressions qui ne reflètent pas à leur sens la réalité. Nous citons quelques expressions objet du litige «les dirigeants ne font rien pour réduire tel ou tel dysfonctionnement... » ou « les dirigeants adoptent la politique du laisser-faire, laisser-aller... ».

Nous avons accepté de modifier ces expressions par « les dirigeants sont tellement pris dans d'autres tâches qu'ils n'ont pas trouvé le temps de s'occuper de ce dysfonctionnement ... ». Aussi nous avons précisé que nous ne manquerons pas de mentionner, dans notre travail, que les dirigeants et les cadres de la mairie s'investissent dans leur travail et ont une volonté d'améliorer le climat social et le rendement. Cet ajout, qui n'est pas faux, contribue à réduire l'impression négative que propage une recherche basée sur le recensement des dysfonctionnements, sur l'organisation.

Après de longues discussions, les dirigeants, malgré leur opposition initiale, et les cadres ont reconnu l'existence d'insuffisances et certains d'entre eux ont même apprécié la démarche suivie et ont déclaré avoir découvert des thèmes et sous-thèmes auxquels ils n'avaient jamais pensés. Ils ont aussi exprimé leur impatience à connaître la suite de nos travaux qui concernent les voies d'amélioration.

Au final, les participants ont donné leur aval à notre travail, moyennant les rectificatifs mentionnés précédemment.

Il est à signaler que trois (3) mois environ avant l'organisation des séances d'effets-miroirs, les dirigeants ont procédé au remplacement du chef du service nettoyage et du surveillant général qui ont participé aux entretiens. L'ex-chef du service nettoyage a assisté aux séances de restitution, alors que l'ex-surveillant général n'y a pas assisté.

Une troisième et dernière séance d'effet-miroir a été organisée à l'issue de l'intervention sur le terrain.

b/ Données recueillies à partir de la recherche-intervention

Une dernière réunion a été organisée avec les membres de l'organisation (24 juillet 2015) pour présenter la démarche suivie et les résultats obtenus lors de la recherche-intervention.

Ont participé à cette réunion les dirigeants, les cadres dont le chef du service nettoyage, un surveillant et quinze agents (quatre chauffeurs et onze agents de nettoyage).

Au cours de cette réunion, nous avons rappelé les étapes antérieures de la recherche, puis présenté les changements opérés sur le terrain et les résultats obtenus. Nous avons exprimé notre grande satisfaction du travail accompli par les agents ainsi que de l'évolution de leur comportement et expliqué que les agents ont été à la hauteur des aspirations affichant un sens élevé de responsabilité. Nous avons précisé aussi que ces résultats restent provisoires et qu'il est important de poursuivre l'expérience.

Le chef du service nettoyage a exprimé sa satisfaction des résultats obtenus et de l'expérience réalisée. Puis la parole a été donnée aux agents qui se sont exprimés avec fierté assurant que l'organisation peut compter sur eux et sur leur expérience pour améliorer les performances.

Les dirigeants ont félicité le doctorant et l'équipe qui a participé à l'expérience et annoncé leur intention de poursuivre l'expérience.

A part ces séances d'effet miroir, nous avons présenté régulièrement nos travaux sous forme de communications scientifiques et de restitutions devant nos responsables scientifiques et des doctorants.

c/ Communications scientifiques et restitutions

Les communications scientifiques et les restitutions devant nos responsables scientifiques et chercheurs expérimentés nous ont permis au fur et à mesure de l'avancement de nos travaux de rectifier, corriger, développer et améliorer notre travail.

Aussi, nous avons conduit la recherche avec le statut d'intervenant-chercheur et nous nous questionnons sur l'influence de notre statut sur la recherche.

3.2.4/ Influence de notre statut sur la recherche

Nous nous sommes présentés aux agents comme doctorant dont le projet a pour but de faire une description la plus proche de la réalité de la situation de la fonction nettoyage avec comme centre d'intérêt le travail de l'agent, afin de pouvoir proposer des améliorations tant pour les agents que pour l'organisation. Nous avons aussi précisé que nous menons ce travail avec une indépendance totale, y compris avec les responsables de la mairie. Nous avons insisté sur le fait que le recueil des données à travers les entretiens est primordial. La solidité de notre diagnostic dépend de la fiabilité des informations délivrées par les agents.

Nous pensons que notre statut nous a facilité l'accès aux informations.

Nous avons remarqué qu'au fur et à mesure de l'avancement des entretiens, notre crédibilité croissait et les agents demandaient volontairement à participer aux entretiens.

A partir de ce qui précède, nous pouvons élaborer la représentation graphique de la recherche.

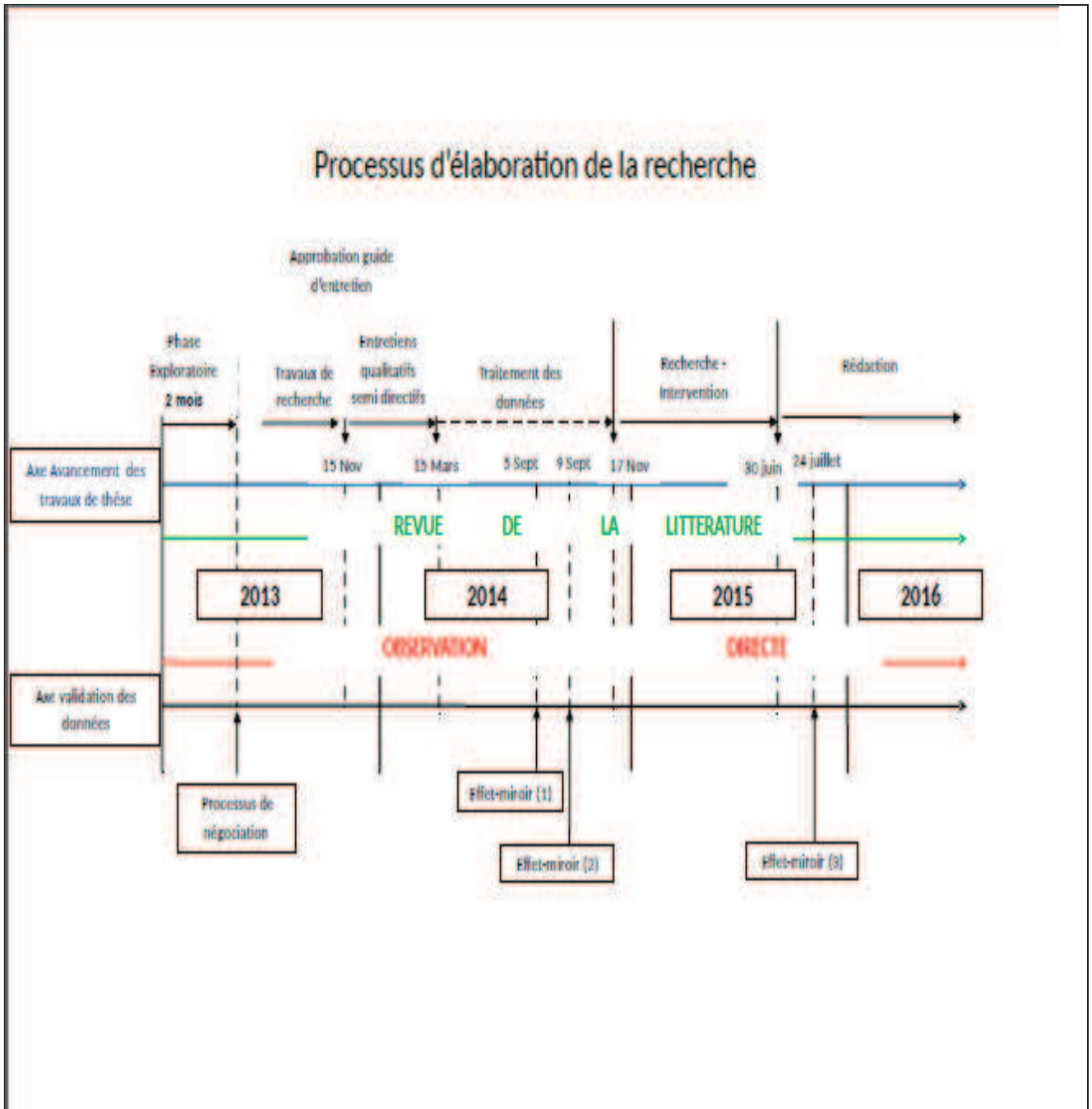


Figure 20 : Représentation graphique de la recherche

Conclusion :

Notre recherche est à triple dimension, descriptive, explicative et prescriptive.

Nous retenons deux paradigmes, le paradigme positiviste pour les deux phases descriptive et explicative et le paradigme constructiviste pour la phase prescriptive.

Pendant les deux premières phases, nous posons des hypothèses puis nous explorons le terrain pour tester leur validité.

A cette fin, nous optons pour la méthode qualitative qui permet une analyse en profondeur des situations.

Pour la phase **prescriptive**, le chercheur entre en interaction avec les acteurs pour la conduite d'un projet de création de connaissances.

Cela explique notre choix pour la recherche-intervention.

Enfin, nous accordons un grand intérêt pour la qualité des informations et données collectées principalement à travers la diversification des sources de collecte de données, les effets miroirs effectués avec les acteurs interviewés et la présentation périodique de nos travaux devant un groupe de chercheurs.

Après avoir exposé les fondements méthodologiques, nous présentons les fondements empiriques de notre recherche.

CHAPITRE 3 : FONDEMENTS EMPIRIQUES : DEVIANCES INDICATRICES D'UN DEFICIT D'ENGAGEMENT A LA MAIRIE « X »

Section 1 : Déviations préjudiciables au bien-être humain _____	132
Section 2 : Déviations préjudiciables à l'organisation : _____	147
Section 3 : Calcul des coûts et performances cachés : _____	167

Introduction

Les informations présentées ci-dessous sont le fruit du traitement des données issues de la première partie des entretiens qualitatifs semi-directifs réalisés, relative aux conséquences du déficit d'engagement et qui a pour but de valider ou invalider l'hypothèse H1 : « le déficit d'engagement existe ». Il est à signaler que les entretiens se sont déroulés conformément aux rubriques du guide d'entretien.

Nous rappelons que le traitement des données issues des entretiens a concerné l'identification des « phrases témoins », qui ont été classées en sous-thèmes puis regroupées par thèmes. Ce travail a permis la formulation des idées-clés par le regroupement, au sein de chaque sous-thème, des phrases témoins par proximité sémantique ainsi que le calcul de leurs fréquences d'expression.

L'annexe n°3 détaille les entretiens recueillis concernant les conséquences. Les fréquences des idées-clés sont présentées en annexe 5.

Aussi, le résultat de la collecte et de l'étude de divers documents juridiques et administratifs et les observations directes collectées depuis plusieurs mois ont permis d'enrichir les informations recueillies à partir des entretiens.

Nous traitons dans un premier temps les déviances préjudiciables au bien-être humain (section 1), dans un deuxième temps, les déviances préjudiciables à l'organisation (section 2), et dans un troisième temps, nous calculons les coûts cachés y afférent (section 3).

Section 1 : Déviances préjudiciables au bien-être humain

Les déviances préjudiciables au bien-être humain comprennent la violence avec ses diverses formes, verbale, psychologique et physique, le vol entre agents (1.1) ainsi que les pratiques dangereuses au travail et la consommation de tabac, alcool et drogues (1.2).

1.1 : Violence (verbale, psychologique et physique) et vol entre agents

Nous traitons dans un premier temps la violence et dans un deuxième temps le vol entre agents.

1.1.1/ Violence (verbale, psychologique et physique) :

Fréquence du sous-thème : 93%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Violence verbale entre agents :

✦ Sur ce point, il y a une unanimité de tous les personnels de la mairie : 100% des dirigeants, des cadres et des surveillants et 86% du personnel reconnaissent l'existence d'une violence verbale entre les agents.

« Il existe une violence verbale entre agents » **Dirigeant 1.**

« Parfois des rapports de plainte sont déposés au service personnel pour des violences, particulièrement entre chauffeurs » **Cadre 1.**

« Il y a parfois une violence verbale entre agents » **Surveillant 1.**

« La violence verbale est très répandue. Certains citoyens s'en sont plaints » **Personnel 46.**

Il ressort de l'analyse de ce sous-sous thème que la violence verbale entre agents existe et est même, au moins, assez répandue. Le secrétaire général et le chef du service administratif confirment l'enregistrement de quelques plaintes verbales de la part de citoyens contre certains agents pour usage de mots irrespectueux dans la voie publique. L'observation directe relève quelques cas de violences verbales.

② Violence physique entre agents (rarement) :

★ 100% des dirigeants, 50% des cadres, 0% des surveillants et 50% du personnel déclarent que la violence physique entre les agents existe malgré qu'elle soit rare.

« *Il existe aussi une violence physique* » **Dirigeant 1.**

« *Certains rapports de plainte ont été déposés au service administratif pour des violences, particulièrement entre chauffeurs* » **Cadre 1.**

« *Quant à la violence physique, elle est rare* » **Personnel 11.**

« *Il y a parfois une violence physique. Les agents se bagarrent pendant le service. Parfois je préfère partir seul et faire tout le travail pour ne pas avoir à me disputer avec quelqu'un* » **Personnel 29.**

« *Il y a aussi de la violence physique. Les agents se disputent rapidement et se réconcilient rapidement* » **Personnel 41.**

Nous pouvons déduire que la violence physique est présente même si elle est peu fréquente. Le service administratif dispose bel et bien de quelques rapports sur quelques cas de violence physique entre chauffeurs pendant le travail, ce qui constitue une preuve sur l'existence de tels comportements.

Les raisons sont diverses :

« *La violence physique qui est due à plusieurs raisons dont les disputes sur les revenus en provenance de l'utilisation illégale des moyens roulants de la mairie.* » **Dirigeant 1.**

« *La violence physique se produit dans quelques cas : différend entre agents lorsque l'un d'entre eux ne veut pas aider son collègue dans l'accomplissement du travail, vol par l'un des agents de bouteilles en plastiques collectées par un autre agent...* » **Personnel 11.**

« *Des conflits peuvent éclater suite à des comportements de rapportage et de mouchardage. La violence peut survenir aussi suite à des problèmes de partage de revenus. Parfois le chauffeur ne distribue pas les revenus de la vente des bouteilles en*

plastique et du pain sur l'équipe de nettoyage ou ne partage pas les aides perçues auprès des citoyens et auprès des entreprises bénéficiaires de prestations de nettoyage. Par exemple, moi je n'accepte pas de travailler avec un chauffeur bien déterminé parce qu'il prend tout pour lui » Personnel 24.

« La violence physique peut éclater lorsqu'un agent ne veut pas aider ses collègues, ou suite à un différend sur le partage des bouteilles en plastique collectées ou encore pour un effet trouvé dans les déchets » Personnel 27.

Les raisons évoquées dénotent l'existence d'autres comportements déviants au travail, en l'occurrence :

- ✓ Différents sur le partage des revenus :
 - issus de l'utilisation illégale des moyens roulants de la mairie moyennant rétribution,
 - issus des aides collectées auprès des citoyens,
 - issus de la vente des bouteilles en plastique et du pain,
 - récupérés auprès des entreprises bénéficiaires de prestations de nettoyage.
- ✓ Vols entre agents,
- ✓ Sous-performances au travail,
- ✓ Pratiques de rapportage et de mouchardage.

Donc l'étude des raisons de la violence physique entre les agents nous éclaire sur l'existence d'autres comportements déviants, à savoir l'utilisation illégale des moyens roulants de la mairie moyennant rétribution, la perception d'aides auprès des citoyens, la vente des bouteilles en plastique et du pain dont le tri et la collecte s'effectuent pendant les heures de travail, la perception de revenus auprès des entreprises bénéficiaires de prestations de nettoyage en lieu et place des services recouvrement de la mairie, les vols entre agents, la sous-performance au travail et les pratiques de rapportage et de mouchardage.

Il est à signaler enfin que seuls les surveillants ne se sont pas exprimés sur ce sous-sous thème. Le fait de ne pas faire monter les cas de violence physique à la direction pourrait signifier l'existence d'une certaine connivence entre agents et surveillants.

La violence influe négativement sur le climat social.

La figure n°21 ci-après matérialise les raisons et la conséquence de la violence physique entre agents.

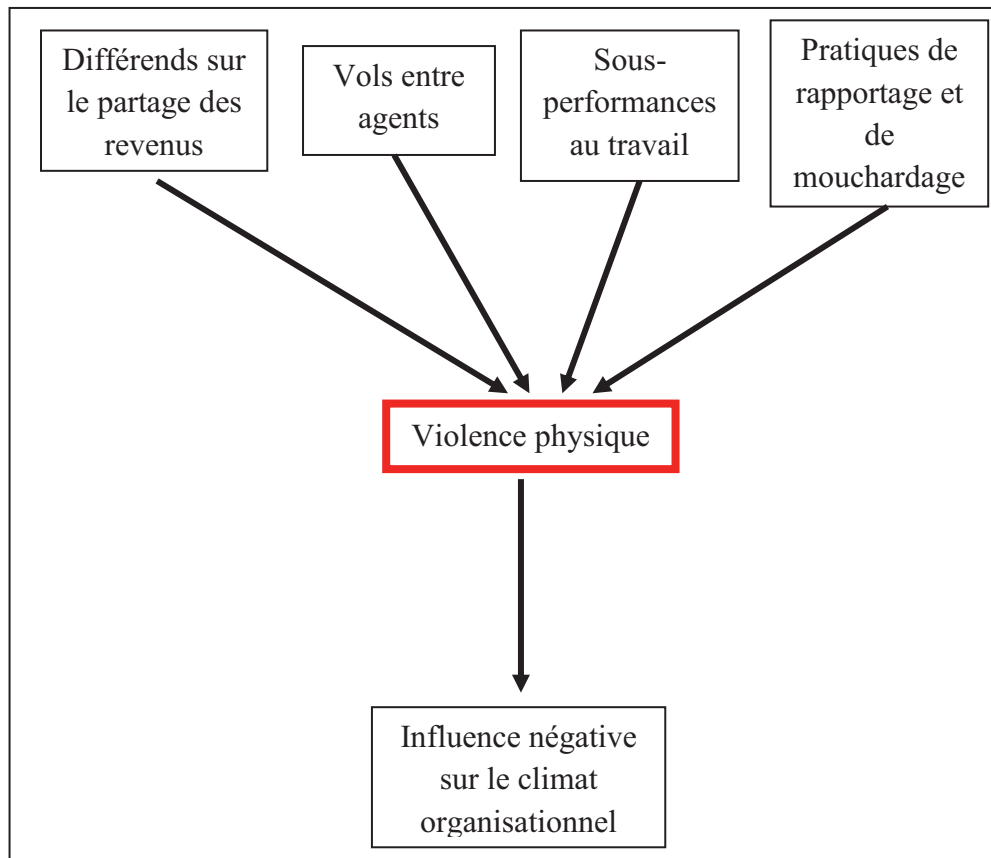


Figure 21 : Raisons et conséquence de la violence par la méthode du « sketching » : éclairage sur d'autres comportements déviants.

③ Violence entre agents et surveillants :

✦ 50% des dirigeants, 0% des cadres, 0% des surveillants et 14% du personnel mentionnent l'existence d'une violence entre agents et surveillants.

Les surveillants ne reconnaissent pas ou ne se rendent même pas compte de la violence dirigée envers les agents et dont ils sont généralement les initiateurs.

« Il y a parfois une violence verbale des surveillants envers les agents. » **Dirigeant 2.**

« Le surveillant général exerce une violence psychologique sur certains agents » **Personnel 13.**

« Ma relation avec les surveillants est mauvaise et très conflictuelle. Je n'accepte pas l'injustice » **Personnel 24.**

« Parfois une violence physique éclate. A titre d'exemple, un agent de nettoyage a agressé un surveillant car ce dernier l'a changé de circuit. L'agent n'a pas été sanctionné. Certains circuits sont très convoités car les citoyens aident financièrement les agents. Les surveillants désignent dans ces circuits les agents qui partagent les aides (revenus) reçues avec eux et remplacent ceux qui ne s'y conforment pas » **Personnel 45.**

La violence physique d'un agent sur un surveillant dénote un cas grave d'indiscipline. La direction ne dispose pas d'éléments à ce sujet.

L'observation directe montre que les surveillants peuvent utiliser la violence verbale, psychologique, voire physique pour obliger des agents à exécuter certaines tâches :

Le 12 Février 2014, à 13H00 au moment où l'équipe de nettoyage sur une benne tasseuse s'apprêtait à terminer le circuit (circuit très long et fatigant), le surveillant général leur a ordonné d'entamer un deuxième circuit dont l'équipe en charge est absente. Cela a créé des tensions entre les 2 agents de nettoyage et le surveillant général. Ce dernier a usé de la violence verbale et a menacé un des agents de violence physique. Les agents très énervés ont dû entamer le deuxième circuit.

La violence exercée par les surveillants sur les agents, suite à la non exécution des tâches par les agents, peut générer des réactions violentes de la part des agents et propager un climat de violence au niveau de l'organisation menant à une dégradation du climat organisationnel. Cette situation montre l'existence d'une rupture entre la direction, et particulièrement le gestionnaire des ressources humaines (le chef du service administratif), et la réalité du terrain. En effet des sanctions sont prévues par le statut de la fonction publique (avertissement, blâme, mise à pied...) pour les agents fautifs et ce en lieu et place de la violence.

La Figure n°22 ci-après explique les raisons et les conséquences de la violence exercée par les surveillants sur les agents.

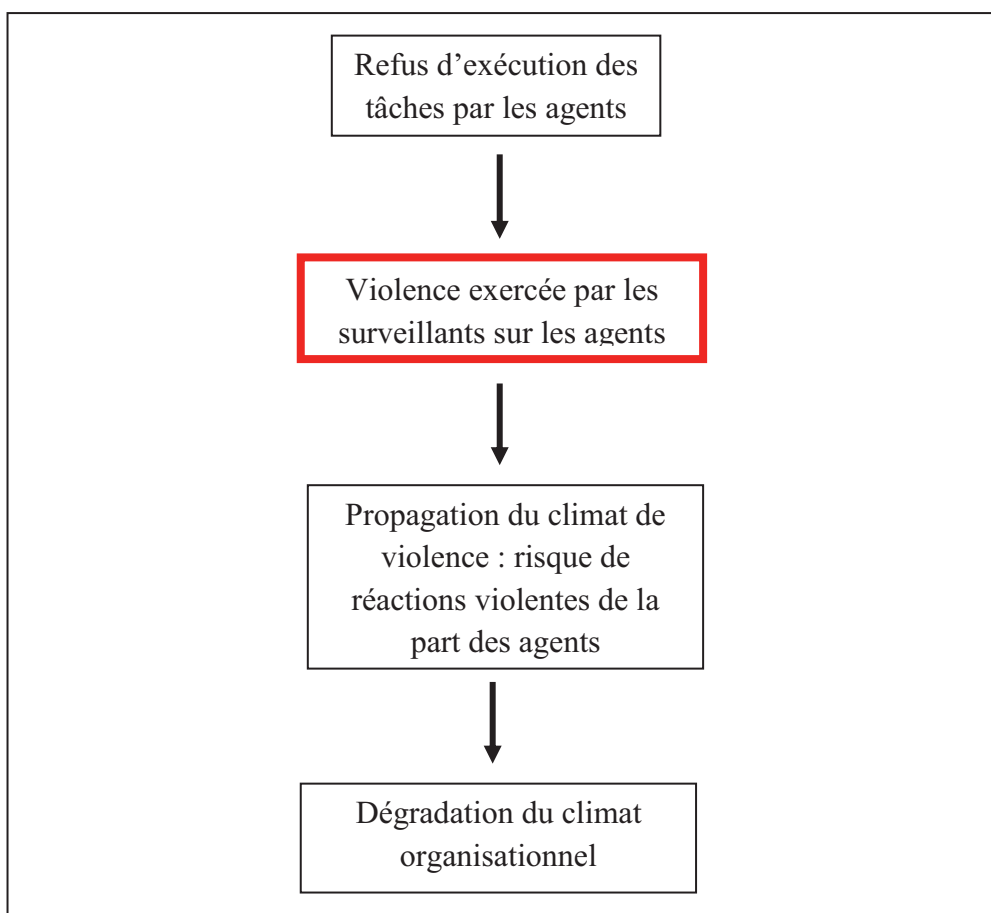


Figure 22 : Raisons et conséquences de la violence exercée par les surveillants sur les agents par la méthode du « sketching » : rupture entre la direction, particulièrement le responsable des ressources humaines, et la réalité du terrain.

④ Violence entre représentants syndicaux et cadres :

✦ Seuls les cadres (50%) ont souligné des tensions entre les représentants syndicaux et les responsables :

« Juste après la révolution, un représentant syndical a usé d'un langage violent et irrespectueux envers certains responsables » Cadre 2.

L'observation directe montre que les représentants syndicaux occupent des postes de responsabilités et jouissent d'avantages en nature (moyens de transport). Ils sont ménagés par les dirigeants de sorte à éviter les conflits sociaux.

⑤ Violence entre agents et citoyens :

✦ 0% des dirigeants, 50% des cadres, 100% des surveillants et 18% du personnel, soit en moyenne 25% des personnes interviewées attestent d'un échange de violence entre les agents et les usagers.

« Dernièrement des agents ont été violentés par des citoyens parce qu'ils n'ont pas procédé à l'enlèvement des déchets depuis plusieurs jours » **Cadre 1.**

« Il y a des citoyens qui insultent les agents, les sous-estiment et parfois les agressent physiquement » **Surveillant 1.**

« Parfois les agents sont frappés et dénigrés par les citoyens » **Surveillant 2.**

« Parfois les agents sont insultés et même agressés par les citoyens » **Personnel 22.**

« Quelques usagers sont méprisants envers les agents. L'été dernier un citoyen a agressé un agent » **Personnel 26.**

« La relation avec les usagers dépend des personnes. Avec certains nous sommes dénigrés, une fois j'ai même été agressé par un citoyen » **Personnel 27.**

Ces faits dénotent une dégradation des relations entre les agents et une partie des usagers, ce qui est préjudiciable au bon déroulement des opérations de collecte des déchets, les citoyens constituant un élément essentiel dans la chaîne nettoyage.

Les dirigeants ne se sont pas exprimés sur ce sous-sous thème alors que les surveillants et des agents se sont longuement plaints des comportements de certains usagers qui dénigrent et sous-estiment les agents et parfois les agressent. Certains agents ont souligné l'absence de réactivité de leurs dirigeants envers ces pratiques.

Outre la violence, il y a des cas de vol entre agents.

1.1.2/ Vol entre agents :

① Vols entre agents :

✦ Ce type de vol n'est évoqué que par les agents : 14% des agents en parlent. A priori, les managers de proximité ne s'intéressent pas à ce sujet. Les agents se plaignent de l'absence de casiers personnels pour ranger et sécuriser leurs effets :

« Il y a eu quelques cas de vols entre agents » **Personnel 24.**

« Parfois il y a des vols entre agents » **Personnel 41.**

« Il y a parfois des vols de téléphones portables et d'argent entre agents. Cela est du principalement à l'absence de casiers où les agents peuvent ranger leurs affaires » **Personnel 47.**

L'observation directe relève l'absence de vestiaires où les agents peuvent porter ou ôter leurs tenues de travail et donc l'absence de casiers personnels. Les agents se changent dans des lieux de fortune (dans les cafés, dans les véhicules, dans les ateliers de réparation d'engins...). La majorité des agents emportent avec eux leurs tenues civiles pendant les missions de nettoyage.

Dans ce cas, l'examen d'une déviance (le vol entre agents) nous éclaire sur une défaillance au niveau des conditions de travail : inexistence de vestiaires.

Après avoir traité la violence avec ses différentes dimensions et le vol entre agents, nous passons aux pratiques dangereuses au travail et à la consommation de tabac, alcool et drogues.

1.2 : Pratiques dangereuses au travail et consommation de tabac, alcool et drogues

Nous traitons dans un premier temps les pratiques dangereuses au travail et dans un deuxième temps la consommation de tabac, alcool et drogues.

1.2.1/ Pratiques dangereuses au travail

Fréquence du sous-thème : 93%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Non port de la tenue de travail ni des gants :

✦ 50% des dirigeants, 0% des cadres, 0% des surveillants et 14% du personnel, soit en moyenne 14% des personnes interviewées déclarent que les agents ne portent pas la tenue de travail.

La question du port des chaussures de sécurité n'a presque pas été évoquée. Seuls les dirigeants (50%) et 5% du personnel, soit 7% de l'effectif interviewé, ont déclaré que les agents ne portent pas leurs chaussures de sécurité.

« *Les agents ne portent pas les tenues de travail, ni les chaussures de sécurité et courent des risques de blessures et de maladies* » **Dirigeant 1.**

« *Les agents ne portent pas la tenue de travail* » **Personnel 13.**

« *Certains agents ne portent pas les tenues de travail* » **Personnel 28.**

« *Beaucoup d'agents travaillent sans gants, sans chaussures de protection* » **Personnel 42.**

Il est intrigant de remarquer les faibles pourcentages des interviewés ayant évoqué le non port des tenues de travail et des chaussures de sécurité alors que l'observation directe confirme que la grande majorité des agents ne porte ni la tenue de travail, ni les chaussures de sécurité. Questionnés à ce sujet les dirigeants déclarent que les agents procèdent à la vente de leurs tenues et de leurs chaussures de sécurité. Un agent a confirmé ces éléments :

« *Beaucoup d'agents travaillent sans gants, sans chaussures de protection. Il les vendent* » **Personnel 42.**

La situation est encore plus grave pour le port des gants puisque 100% des dirigeants, 50% des cadres, 50% des surveillants et 77% du personnel, soit en moyenne 75% des personnes interviewées déclarent que les agents ne portent pas les gants.

« *Les agents ne portent pas les gants et courent des risques de blessures et de maladies* » **Dirigeant 1.**

« *Les agents procèdent à la collecte d'ordures à mains nues malgré qu'ils sont équipés de pèles et de gants* » **Dirigeant 2.**

« *Les agents refusent de porter les gants* » **Cadre 1.**

« *Ils ne portent pas les gants* » **Surveillant 1.**

« *Plusieurs agents ne portent pas de gants, qui sont de mauvaise qualité, et sont de temps à autre blessés par des seringues ou par des objets tranchants* » **Personnel 12.**

« Les gants n'étant pas adaptées à la mission de nettoyage, plusieurs agents ne les portent pas et s'exposent aux blessures » **Personnel 22.**

« Nous avons une seule paire de gants. Lorsqu'elles sont mouillées, je ne les porte pas. J'ai un ongle qui a été cassé par un morceau de verre » **Personnel 23.**

« Plusieurs agents ne portent pas les gants car les gants sont de mauvaise qualité et perméables à l'eau et aux déchets » **Personnel 45.**

Les déclarations des dirigeants, des cadres et des surveillants contrastent avec celles des agents. Si les premiers ne font que constater le non port des gants et expliquent les dangers encourus par les agents, les seconds reconnaissent les faits mais apportent des explications à ce comportement : mauvaise qualité des gants et approvisionnement insuffisant.

L'observation directe confirme que la grande majorité des agents ne porte pas les gants. Plus grave encore, les agents ne portent pas les gilets fluorescents la nuit, ce qui les expose aux accidents de la circulation.

Nous constatons la non évocation des cadres, dont le chef du service nettoyage, et des surveillants du non port par les agents des tenues de travail et des chaussures de sécurité. De plus aucune mesure de sensibilisation ou de coercition n'est engagée pour amener les agents à porter leurs tenues de travail, chaussures de sécurité et gants. Ces faits prouvent que **les managers de proximité ne sont pas sensibilisés au sujet des problèmes de la sécurité.**

- ② Contremarches (sur lesquelles se tiennent les agents derrière les véhicules) cassées ou déformées :

✦ 50% des dirigeants, 0% des cadres, 0% des surveillants et 27% du personnel, soit 25% des personnes interviewées déclarent que certaines contremarches sur lesquelles se tiennent les agents derrière les véhicules sont cassées ou déformées, ce qui représente un danger pour les agents et accroît les risques d'accidents.

« Plusieurs contremarches sur lesquelles se tiennent les agents debout derrière les camions et les tracteurs sont cassées ou inexistantes et représentent un danger pour les agents » **Dirigeant 1.**

« Les contremarches de certains camions, sur lesquelles se tiennent les agents sont endommagées, déformées ou ne tiennent pas bien, ce qui représente un risque certain pour les agents » **Personnel 12.**

« Certaines contre-marches sur lesquelles se tiennent les agents derrière les camions, sont cassées et constituent un risque réel d'accidents de travail. Certains agents refusent de sortir sur ces engins, mais d'autres acceptent » **Personnel 27.**

« Certaines contre-marches sur lesquelles se tiennent les agents derrière les camions sont cassées, ce qui représente un danger réel pour les agents » **Personnel 44.**

Les cadres et en particulier le chef du service nettoyage, ainsi que les surveillants, c'est-à-dire les managers de proximité, n'ont pas évoqué cette idée-clé malgré son importance dans le domaine de la sécurité des agents. Cela montre que la sensibilisation des responsables aux questions de sécurité est insuffisante.

L'observation directe a relevé qu'un accident est survenu, lorsqu'un agent a glissé de la contre marche du camion qui était cabossée et en plus mouillée par la pluie. Une prise en charge lui a été délivrée par la mairie pour se faire soigner à l'hôpital (15 janvier 2014).

③ Utilisation de cordes (Bras de levage des conteneurs sur camions cassés):

✦ 50% des dirigeants et 5% des agents déclarent que l'utilisation des cordes pour le levage des conteneurs représente un risque d'accidents de travail pour le personnel, les bras de levage de certains camions bennes tasseuses étant en panne.

« Vu que les bras de levage des camions bennes tasseuses sont en panne, les agents utilisent des cordes pour soulever les conteneurs, ce qui peut provoquer des accidents de travail » **Dirigeant 1.**

« Certains agents sont inconscients. Ils utilisent des cordes et des moyens de fortune, pour soulever les conteneurs, qui leur causent parfois des préjudices physiques » **Personnel 30.**

Au contraire, un des surveillants se félicite de l'utilisation des cordes par les agents :

« Il y a des agents qui ont du génie et sont réellement doués. Ils font beaucoup plus qu'il ne leur est demandé. Un agent de nettoyage a introduit une modification sur la benne du camion permettant un meilleur vidange des conteneurs. Un autre agent a inventé et mis en place un système de cordes permettant de réutiliser les conteneurs dont les poignées ont été cassées, au lieu de les jeter » **Surveillant 1.**

L'observation directe a montré que l'utilisation des cordes intervient pour soulever les conteneurs tant dans les cas où les bras de levage des bennes tasseuses sont en panne que lorsque les poignées des conteneurs sont cassées.

Des accidents de travail ont eu lieu en raison de l'utilisation des cordes :

Un agent a eu ses doigts pris en tenailles entre le conteneur et la benne du camion lui causant des blessures assez graves (12 mars 2014).

Un conteneur en cours de déchargement est tombé sur le pied d'un agent lui causant une blessure profonde. Il a été transporté d'urgence à l'hôpital (14 mars 2014).

Nous notons que les cadres ne se sont pas exprimés au sujet de l'utilisation des cordes.

Alors que la moitié des dirigeants déclarent que ces pratiques sont dangereuses pour les agents, le surveillant général approuve et encourage de telles actions, louant l'esprit d'initiative et le génie des agents concernés. Ce point de vue s'oppose avec celui des dirigeants (50%) qui ont manifesté leur désapprobation de ces pratiques dangereuses et inconscientes. L'observation directe confirme le maintien de ces pratiques malgré les accidents causés. Cette situation met en relief des **carences de communication et de leadership des dirigeants et des défaillances de management**.

④ Mauvais positionnement des agents sur les véhicules :

✦ 0% des dirigeants, 50% des cadres, 50% des surveillants et 27% du personnel, soit en moyenne 29% des personnes interviewées estiment que les agents se tiennent de manière non satisfaisante derrière les véhicules de nettoyage.

« Les agents se positionnent mal sur les camions et les tracteurs. Ces comportements sont parfois à l'origine d'accidents de travail » **Cadre 2**.

« Les agents ne se tiennent pas bien sur les véhicules, ce qui cause des accidents de travail » **Surveillant 1**.

« Quelques uns ne se tiennent pas correctement derrière les camions et ce par négligence. Ils courent le risque de tomber et c'est ce que cherchent certains pour pouvoir bénéficier de plusieurs jours de repos » **Personnel 13**.

« Certains ne se tiennent pas bien derrière le camion pendant qu'il roule. Ils ne sont pas sensibilisés et courent beaucoup de risques » **Personnel 42**.

« Quelques agents font l'intéressant pendant que le véhicule roule. Ils chantent, applaudissent, crient, insultent etc. C'est très dangereux » **Personnel 46**.

Malgré que les cadres et surveillants ont évoqué, à un taux de 50%, les risques encourus par les agents lorsqu'ils se tiennent mal derrière les camions, ils ne sensibilisent pas les agents.

⑤ Nonchalance /absence de sensibilisation :

✦ 0% des dirigeants, 50% des cadres, 100% des surveillants et 36% du personnel, soit en moyenne 39% des personnes interviewées pensent que les agents sont nonchalants et ne sont pas sensibilisés.

« Il y a beaucoup de nonchalance dans le respect des règles élémentaires de sécurité. Le responsable ne peut pas sanctionner parce que les syndicats s'y opposent » **Cadre 2.**

« Il existe des pratiques dangereuses au travail de la part des agents dues à un manque de sensibilisation » **Surveillant 1.**

« Il y a une certaine nonchalance dans le domaine du respect des mesures de sécurité. Ces attitudes sont préjudiciables à la sécurité des agents » **Surveillant 2.**

« Il y a d'autres comportements dangereux au travail qui traduisent une inconscience des dangers encourus. Les agents souffrent d'un déficit de sensibilisation » **Personnel 11.**

« Au début de leur carrière, les agents ne sont pas encadrés malgré qu'ils ne sont pas habitués au travail. Durant cette période, les risques d'accidents de travail sont plus élevés. Un agent débutant est tombé du camion pendant qu'il roulait et a échoué dans un trou. Il a failli mourir » **Personnel 25.**

« Certains ne font pas attention à leur sécurité. Ils ne sont pas sensibilisés sur les risques d'accidents. Il n'y a jamais eu de réunion de sensibilisation » **Personnel 41.**

Ces déclarations prouvent que les agents courent beaucoup de risques à travers certains comportements irresponsables et inconscients qui entraînent souvent des accidents de travail. Donc ils ont un besoin urgent d'être sensibilisés. Pourtant la sensibilisation des agents est complètement négligée.

L'observation directe confirme que les comportements dangereux sont fréquents et la sensibilisation des agents est totalement absente.

Enfin, il est important de constater l'absence d'une structure ou même d'une personne chargée de la santé et la sécurité au travail, et ce malgré les risques d'accidents encourus par les agents lors de l'exécution de leurs tâches.

La figure n°23 ci-après récapitule les raisons et les conséquences des pratiques dangereuses au travail.

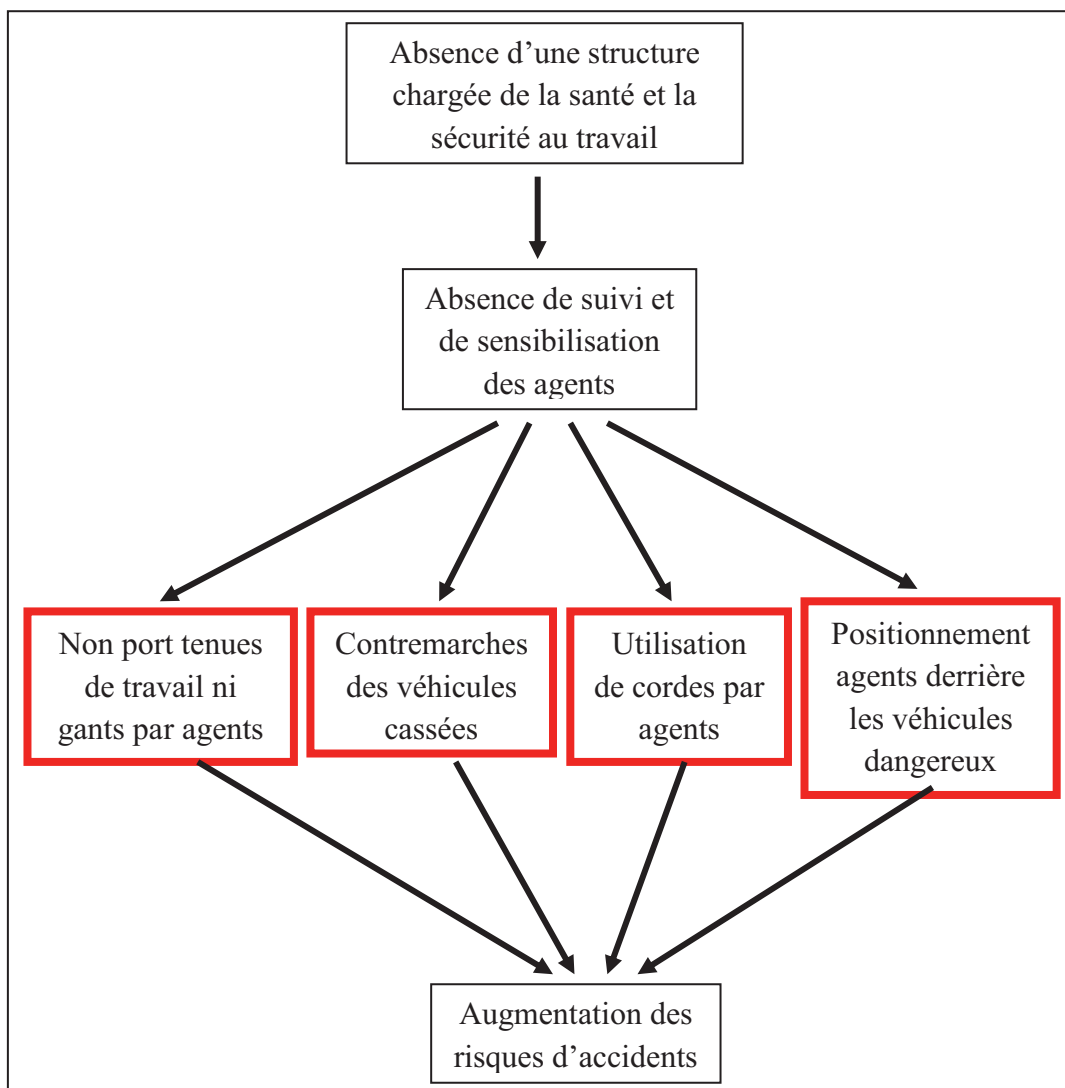


Figure 23 : Raisons et conséquences des pratiques dangereuses au travail par la méthode du « sketching ».

Après avoir traité les pratiques dangereuses au travail, nous passons à la consommation de tabac, d'alcool et de drogues.

1.2.2/ Consommation de tabac d'alcool et de drogues :

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Consommation de tabac très répandue :

✦ Toutes les personnes interviewées (100% des dirigeants, des cadres, des surveillants et du personnel) déclarent que la consommation de tabac est très répandue. Il en résulte des

pertes de temps dues à la multiplication des pauses cigarettes aux dépens du temps de travail et l'effet néfaste sur la santé des fumeurs et non fumeurs (fumeurs passifs).

« *Presque tous les agents consomment du tabac* » **Dirigeant 1.**

« *Il y a une consommation importante de tabac* » **Cadre 2.**

« *La consommation de tabac est excessive* » **Personnel 13.**

« *Presque tous les agents fument du tabac* » **Personnel 24.**

L'observation directe confirme que la consommation de tabac est très répandue.

② Consommation de boissons alcooliques moins répandue :

✦ 100% des dirigeants, 50% des cadres, 100% des surveillants et 68% du personnel, soit en moyenne 71% des personnes interviewées pensent que la consommation d'alcool par les agents est présente, mais moins fréquente que la consommation de tabac. Le problème se pose de manière plus aigüe lorsque l'agent exerce son métier en état d'ébriété et à fortiori lorsqu'il est chauffeur.

« *Un grand nombre consomme de l'alcool* » **Dirigeant 1.**

« *Un chauffeur n'entame son circuit qu'après consommation de quelques verres d'alcool; cependant, son travail est irréprochable* » **Dirigeant 2.**

« *Certains agents consomment des boissons alcooliques. Un chauffeur, en congé de maladie, n'ayant pas perçu une aide scolaire pour ses enfants, s'est présenté à l'administration en état d'ébriété et s'en ai pris à son supérieur hiérarchique. Il a été traduit devant le conseil de discipline. Le jour de sa parution devant le conseil, il s'est présenté encore en état d'ébriété. Il a été licencié, mais l'administration s'est par la suite rétractée et il a été réintégré* » **Cadre 1.**

« *Les agents consomment de l'alcool* » **Surveillant 2.**

« *La consommation d'alcool est moins fréquente que celle du tabac* » **Personnel 12.**

« *Certains agents travaillent en état d'ébriété avancée. Parmi les chauffeurs, j'en connais un seul qui conduit dans cet état* » **Personnel 46.**

L'observation directe relève qu'un chauffeur de nuit est alcoolique. Il conduit en état d'ébriété permanente. Aucune mesure n'est prise à son encontre, malgré que son cas est bien connu par les dirigeants et les cadres.

③ Consommation de drogues beaucoup moins répandue :

✦ 50% des dirigeants, 0% des cadres, 0% des surveillants et 5% du personnel, soit en moyenne 7% des personnes interviewées pensent que certains consomment des drogues, mais la consommation reste marginale.

« Certains consomment des drogues » **Dirigeant** 1.

« Quelques agents consomment de la drogue » **Personnel** 41.

Après avoir traité les déviances préjudiciables au bien-être humain, nous abordons les déviances préjudiciables à l'organisation.

Section 2 : Déviances préjudiciables à l'organisation :

Les déviances préjudiciables à l'organisation comprennent l'absentéisme, les vols des biens de l'organisation et la destruction des biens de l'organisation (2.1) ainsi que la violation des lois, codes et règlements, les comportements politiques destructifs et la performance sous-optimale prolongée (2.2).

2.1 : Absentéisme, vols des biens de l'organisation et destruction des biens de l'organisation :

Nous traitons dans un premier temps l'absentéisme, dans un deuxième temps les vols des biens de l'organisation et dans un troisième temps la destruction des biens de l'organisation.

2.1.1/ Absentéisme :

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Absentéisme existe/assez important/très important :

✦ Toutes les personnes interviewées (100% des dirigeants, des cadres, des surveillants et du personnel) déclarent que l'absentéisme existe, ou est assez important, voire très important.

« *L'absentéisme est flagrant* » **Dirigeant 1.**

« *L'absentéisme et les retards sont élevés* » **Cadre 2.**

« *L'absentéisme et les retards sont importants* » **Surveillant 2.**

« *Il y a trop d'absences, soit illégales, soit consensuelles (avec accord des surveillants)* » **Personnel 24.**

L'observation directe relève un déficit flagrant de suivi et de contrôle de la part des surveillants, qui sont fréquemment absents.

Sur le terrain, les absences des agents de nettoyage sont fréquentes. Cela est perceptible à travers les difficultés presque quotidiennes à remplacer les agents absents.

Une mini-chargeuse, livrée par un fournisseur dans le cadre d'un marché public, n'a pas été mise en service par manque de chauffeur. Cela est dû aux absences de certains chauffeurs (congé de repos, congé de maladies...) (3 février 2013).

Au niveau de l'administration, les absences sont enregistrées, mais nous constatons une absence de statistiques permettant le suivi de leur évolution et l'analyse du phénomène.

Le maire a lancé une campagne de nettoyage avec l'aide d'entreprises privées. Mais la campagne n'a pas réussi par manque de chauffeurs PL¹³. Plusieurs chauffeurs étaient en congé de maladie (29 décembre 2014).

Plusieurs raisons ont été évoquées pour fournir des explications à l'absentéisme.

❷ Disparité des causes :

✦ Les explications données à l'absentéisme diffèrent en fonction de la catégorie de personnel. Nous constatons une opposition entre les réponses des dirigeants et de l'encadrement d'un côté et celles du personnel de l'autre.

Si d'un côté, les dirigeants estiment à 50% que l'absentéisme est du à l'**insuffisance des sanctions** qui consacre un laisser-aller de la part de l'administration :

¹³ Poids lourd

« *L'absentéisme est flagrant. Il est la résultante du laisser aller de l'administration* »
Dirigeant 1.

les cadres (50%) pensent que les agents n'aiment pas leur travail et sont démotivés, et c'est ce qui explique, selon eux leurs absences :

« *L'absentéisme et les retards sont élevés. Les agents sont démotivés. Ils n'aiment pas leur travail* » **Cadre 2.**

Quant aux surveillants (50%) , ils justifient l'absentéisme par la paresse des agents et l'exercice d'un second métier:

« *L'absentéisme et les retards sont importants. Certains agents sont fainéants et ne respectent pas l'horaire de travail. D'autres s'absentent pour exercer un autre travail* »
Surveillant 1.

D'un autre côté, les agents insistent sur quatre autres facteurs qui favorisent l'absentéisme, à savoir le **refus des congés** et particulièrement des congés de compensation (18%), les **maladies** (14%), les **problèmes familiaux** (14%) et la **fatigue** (59%).

« *L'absentéisme est dû à la pression du travail et à la fatigue. Lorsqu'on refuse à l'agent un congé de repos ou un congé exceptionnel, il peut s'absenter. Le manque de personnel est à l'origine de ces situations* » **Personnel 11.**

« *Les problèmes familiaux et les maladies sont les principales causes de l'absentéisme. Certains présentent des congés de maladie pour bénéficier de quelques jours de repos car on leur refuse les congés de repos* » **Personnel 13.**

« *L'absentéisme est fréquent. Il est du à la fatigue et à la pression exercée sur les agents. Fréquemment l'agent ne peut pas se réveiller le matin à cause de la fatigue et s'absente. Par la suite, soit il ramène un congé de maladie, soit son absence est illégale* »
Personnel 42.

« *L'absentéisme est du à un sentiment d'injustice. Certains agents ont travaillé pendant les jours fériés et n'ont pas eu de congés de compensation* » **Personnel 43.**

A travers cette dispersion des explications, apparait une divergence d'opinions due à une ségrégation entre les différentes catégories de personnel au sein de l'organisation.

Par ailleurs, les surveillants (50%) rejoignent les agents au sujet de la **fatigue** comme une des causes de l'absentéisme. La non expression des cadres et des dirigeants sur cette

cause de l'absentéisme, conforte l'éloignement des dirigeants et des cadres de la réalité du terrain et des conditions de travail des agents.

« Certains s'absentent pour se reposer ». **Surveillant 1**

L'absentéisme induit une baisse des performances.

La Figure n°24 ci-après récapitule les raisons et les conséquences de l'absentéisme et montre une différence d'avis entre les dirigeants et cadres d'un côté et les agents de l'autre. Cette différence d'avis peut expliquer une rupture entre les catégories de personnel.

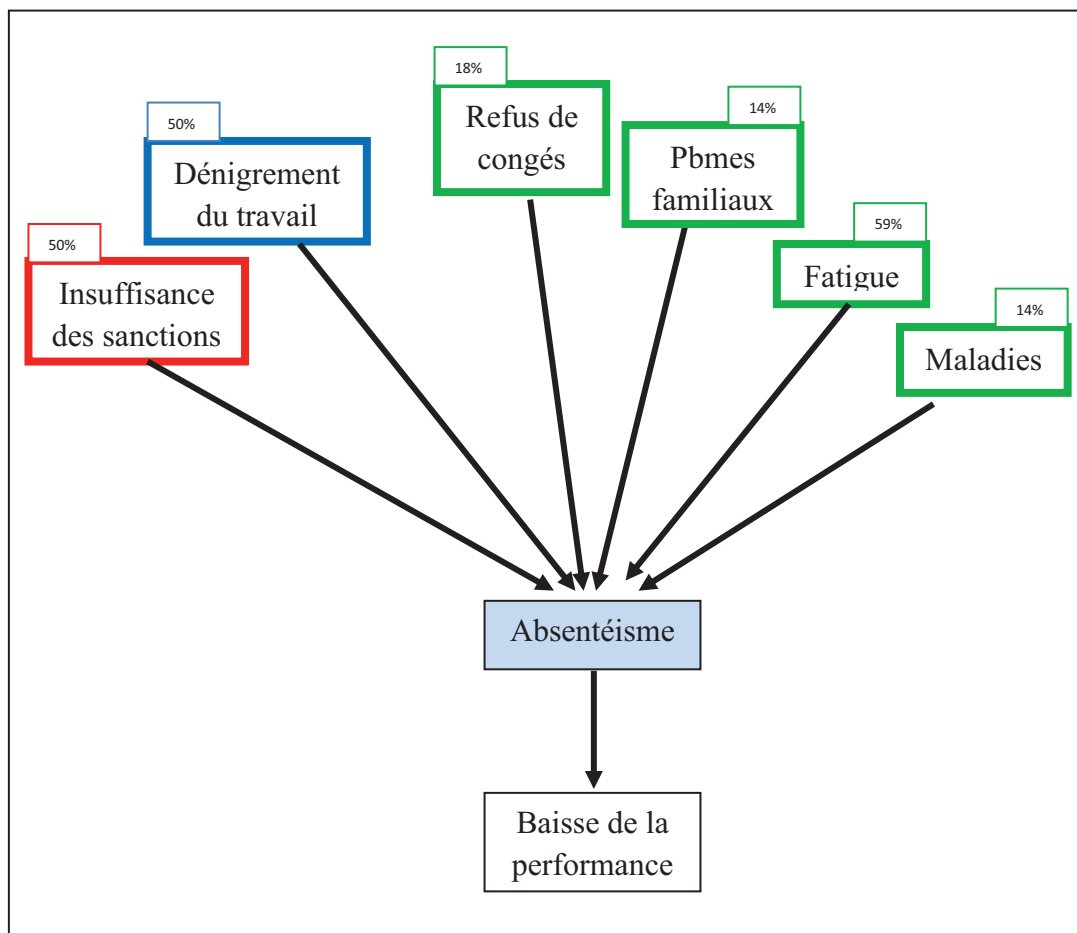


Figure 24 : Raisons et conséquences de l'absentéisme par la méthode du « sketching » : divergences entre les avis des dirigeants et cadres et les avis des agents.

- : Avis des dirigeants
- : Avis des cadres
- : Avis des agents

Les agents (27%) se sont exprimés aussi sur l'existence d'une **connivence** entre les surveillants et les agents pour couvrir ou tolérer les absences de certains agents. Les entretiens avec certains agents ont relevé un sentiment d'injustice ressenti du fait que quelques agents s'absentent indument en connivence avec les surveillants. Seuls les agents se sont exprimés au sujet de cette idée-clé :

« *Il y a trop d'absences, soit illégales, soit consensuelles (avec accord des surveillants). Certains ne viennent pas et les surveillants signent les feuilles de présence à leur place* » **Personnel 24.**

« *Nous ne sommes pas traités équitablement. Lorsque je m'absente, le surveillant saisit automatiquement la direction, alors qu'avec d'autres agents, il confisque la feuille de pointage pendant 2 jours pour que les intéressés puissent l'émarger. Je n'ai jamais bénéficié de cette faveur* » **Personnel 25.**

« *Les absences sont perceptibles le dimanche et les jours fériés. Normalement les surveillants les mettent absents. C'est une responsabilité qu'ils doivent assumer. Cependant quelques surveillants signent en lieu et place des agents absents* » **Personnel 30.**

« *Il y a de l'absentéisme mais les surveillants ne rapportent pas tout, ils laissent faire et essaient de garder de bonnes relations avec les agents* » **Personnel 41.**

L'observation directe à travers un suivi détaillé des effectifs travaillant sur le terrain pendant une semaine a confirmé l'absence injustifiée et non déclarée de 6 agents de nettoyage.

De plus, il n'existe pas de dispositif de régulation de l'absentéisme. Le remplacement des absents pose difficulté et crée des tensions au sein du service.

Après le traitement de l'absentéisme, nous exposons les vols des biens de l'organisation.

2.1.2/ Vols des biens de l'organisation :

Fréquence du sous-thème : 96%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Vols des biens de l'organisation_:

✦ Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent l'existence d'une certaine disparité entre les avis des dirigeants et ceux des autres catégories de personnel.

Si 50% des dirigeants estiment que les vols et les détournements sont très fréquents et que les agents détournent les moyens de la mairie à leur propre compte (utilisation des moyens de la mairie moyennant rétribution personnelle) :

« *Il y a beaucoup de vols. Il y a une exagération flagrante dans l'expression des besoins, ce qui facilite les détournements. Les véhicules de la mairie sont utilisés moyennant rétributions personnelles aux surveillants et agents* » **Dirigeant 1.**

73% des agents déclarent l'absence de vol des biens de l'organisation :

« *Il n'y a pas de vol des biens de l'organisation* » **Personnel 44.**

alors que les 50% des dirigeants restants ainsi que 50% des cadres, 100% des surveillants et 27% des agents pensent que les vols sont peu fréquents :

« *Les vols des biens de l'organisation sont peu fréquents* » **Dirigeant 2.**

« *Les vols sont assez rares* » **Surveillant 1.**

✦ Pour ce qui est de la nature des vols, les interviewés évoquent le vol d'outils de travail et le vol de carburant :

50% des dirigeants, 50% des cadres, 100% des surveillants et 5% du personnel, soit en moyenne 18% des personnes interviewées se sont exprimés sur le vol d'outils de travail :

« *Quelques cas de vols de pèles et de matériel de jardinage ont été recensés* » **Dirigeant 2.**

« *Les vols concernent parfois des outils de travail (pèles...)* » **Cadre 2.**

« *Il y eu un rapport concernant le vol de pèles* » **Surveillant 1.**

« *Parfois il y a un vol de pèles* » **Personnel 25.**

Pour le vol de carburant, seuls les agents se sont exprimés sur ce sujet : 14% du personnel:

« *Avant, il y a eu de grosses affaires de vols de carburant qui n'ont pas eu de suites au tribunal* » **Personnel 24.**

« *Il y a un vol de carburant. Dernièrement un mécanicien a été surpris entrain de voler du carburant. Il n'a pas été sanctionné* » **Personnel 42.**

◆ **L'observation directe** montre que certains agents utilisent parfois les engins et véhicules de nettoyage de la mairie (chargeuses, tractopelles, camions...) au profit de particuliers moyennant rémunération personnelle. Une équipe a collecté des déchets de désherbage à partir d'un jardin privé sans procéder à une facturation au profit de la mairie. En contrepartie, les agents ont reçu chacun une rétribution personnelle payée par le bénéficiaire de la prestation (17 avril 2013).

Le président de la commission de nettoyage, membre du conseil municipal, a surpris le surveillant général et un surveillant entraîné de transporter des déchets de désherbage à leur propre compte en utilisant les véhicules de la mairie après les heures de travail (31 janvier 2014).

2.1.3/ Destruction des biens de l'organisation :

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ **Pannes provoquées/présumées des véhicules de l'organisation :**

◆ Tous les dirigeants (100%), les cadres (100%) et les surveillants (100%) ont évoqué la provocation de pannes par certains chauffeurs pour échapper au travail :

« *Il existe des pannes provoquées sur les véhicules afin d'échapper au travail* » **Dirigeant 1.**

« *Quelques chauffeurs provoquent des pannes sur leurs véhicules de manière intentionnelle afin d'échapper au travail. Un chauffeur "PL" ne travaille jamais au delà de 11H00. A chaque fois il rentre avec une panne ou un pneu dégonflé. Il y a aussi des cas de mauvaise utilisation des engins provoquant des dégâts matériels. Parfois les agents jettent de grosses branches d'arbres dans les bennes tasseuses, ce qui endommage les lames de la benne* » **Dirigeant 2.**

« *Rarement. Un chauffeur déclarant que son camion était en panne, a repris immédiatement son travail lorsque son supérieur hiérarchique lui a signifié qu'il allait être désigné sur le tracteur* » **Cadre 2.**

D'un autre côté, 5% des agents estiment que ces pratiques ont disparu :

« *Avant, il y avait ce type de comportement. Quelques chauffeurs présumaient que leurs véhicules étaient en panne lorsqu'ils avaient besoin de bénéficier de la journée. Mais maintenant cette pratique n'existe plus* » **Personnel 41.**

et 95% des agents nient l'existence de ces pratiques :

« *Il n'y a pas de destruction des biens de l'organisation, au moins pas à ma connaissance* » **Personnel 24.**

« *Il n'y a pas de cas de destruction de biens de l'organisation. Au contraire, les chauffeurs prennent soin de leurs véhicules. Ils veulent commencer tôt pour finir tôt* » **Personnel 32.**

Là aussi nous notons une opposition entre les avis des dirigeants et des agents. Celle-ci s'effectue de manière progressive à travers les cadres et les surveillants.

2.2 : Violation des lois, codes et règlements, comportements politiques destructifs et performance sous-optimale prolongée

Nous traitons dans un premier temps la violation des lois, codes et règlements, dans un deuxième temps les comportements politiques destructifs et dans un troisième temps la performance sous-optimale prolongée.

2.2.1/ Violation des lois, codes et règlements :

Fréquence du sous-thème : 54%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Non respect des horaires de travail :

✦ Seuls les dirigeants (50%) ont remarqué que les horaires de travail ne sont pas respectés :

« *Les horaires de travail ne sont pas respectés* » D1.

Aucun des cadres, des surveillants et surtout des agents n'a évoqué cette idée-clé. Pourtant **l'observation directe** fait ressortir que les horaires de travail ne sont généralement pas respectés. Dans certains circuits, les agents ne travaillent que la moitié du temps réglementaire : 3,5 heures au lieu de 7 heures par jour.

② Non respect du circuit :

✦ 50% des dirigeants, 50% des cadres, 0% des surveillants et 23% du personnel, soit en moyenne 25% des personnes interviewées ont déclaré que certaines équipes et/ou agents ne respectent pas les circuits assignés :

« Certaines équipes ne respectent pas le circuit. Plusieurs réclamations de la part des citoyens et des observations de la part des surveillants parviennent à la Direction »
Dirigeant 2.

« Les équipes ne respectent pas les circuits. Elles dévient vers les zones riches pour pouvoir récupérer des téléviseurs, des réfrigérateurs, des tapis... et pour percevoir quelques aides. » **Cadre 2.**

« Lorsqu'on se fatigue, on rentre sans terminer le circuit » **Personnel 24.**

« Parfois nous rentrons sans terminer le circuit, spécialement lorsque le déchargement du véhicule n'est pas effectué à temps » **Personnel 26.**

« Certains agents ne veulent pas terminer leur travail et interrompent le nettoyage du circuit » **Personnel 28.**

Les surveillants ne se sont pas exprimés sur ce sujet, éventuellement parce que le respect des circuits relève de leur responsabilité. Ils évitent de relever une défaillance qui rentre dans leur domaine d'action.

L'observation directe relève que durant la séance de nuit, le chauffeur de la benne tasseuse, ayant remarqué une longue file devant le dépôt de déchets, a rebroussé chemin, sans vider le camion et est rentré chez lui (18 janvier 2013). Le lendemain, l'équipe a perdu 2 heures de travail, temps requis pour vider le camion.

Ce problème est récurrent : les bennes tasseuses, camions et tracteurs ne sont pas vidés à la fin de la séance. Ceux qui prennent la relève (l'équipe de jour ou de nuit) sont contraints d'aller les vider dans les décharges, ce qui provoque des tensions entre les équipes de travail.

Il en résulte une perte de temps qui rend la complète exécution du programme impossible. Pratiquement seule la moitié du circuit est nettoyée. La cadence d'enlèvement des déchets passe au rythme d'1 jour sur 2, voire 1 sur 3. Il s'ensuit la constitution de dépôts d'ordures qui font l'objet de réclamations des citoyens. Le maire intervient alors pour prescrire le nettoyage des points objet des réclamations (points noirs); il s'en suit une modification du programme préétabli qui mène à la constitution d'autres points noirs. C'est le cercle vicieux.

③ Non respect des instructions du supérieur hiérarchique :

✦ 100% des surveillants reconnaissent ne pas respecter les instructions de leur supérieur hiérarchique, en l'occurrence le chef du service nettoyage :

« Il m'arrive de ne pas respecter les instructions de mon supérieur hiérarchique (le chef du service nettoyage) parce qu'elle ne maîtrise pas le travail sur le terrain et est souvent absente. Le désaccord concerne principalement la répartition des moyens humains et matériels. Comme ma supérieure n'est généralement pas sur le terrain, la répartition qu'elle décide, sans concertation, n'est pas adaptée à la charge de travail. Parfois, je prends l'initiative de modifier la répartition des moyens, ce qui crée des tensions » **Surveillant 1.**

« Parfois nous n'appliquons pas les instructions car nous estimons que nous connaissons mieux les circuits sur le terrain et nous agissons de façon à optimiser l'emploi des moyens. Le chef du service nettoyage ne maîtrise pas le travail » **Surveillant 2.**

Cela crée un climat de tension entre le chef du service nettoyage et les surveillants, et par conséquent nuit à la communication, la coordination et la coopération entre les deux parties. Certains agents de profiter de ce désaccord pour ne pas exécuter leur travail.

L'observation directe prouve que la relation entre le chef du service nettoyage et ses adjoints, le surveillant général et les surveillants, est conflictuelle. Ces derniers reprochent à leur supérieur direct de donner des instructions sans avoir une connaissance réelle du travail sur le terrain. De temps à autre des disputes éclatent entre les deux parties et nécessitent l'intervention des dirigeants. Cette situation porte préjudice au bon fonctionnement du service nettoyage.

Le 21 décembre 2013, une dispute a éclaté sur le terrain entre le chef de service nettoyage et ses adjoints et s'est poursuivie au siège de la mairie. Il a fallu l'intervention du secrétaire général pour calmer les esprits.

Les agents refusent parfois d'exécuter les instructions de leurs supérieurs hiérarchiques. A titre d'exemple, durant sa séance de nuit, le chauffeur de la benne tasseuse a refusé d'appliquer les instructions du chef du service nettoyage qui lui a demandé de modifier le circuit du véhicule et a suspendu son travail à 20h30 (au lieu de 2h00 du matin) (5 janvier 2013).

④ Non respect du code de la route :

✦ Seuls les agents (9%) et précisément les chauffeurs se sont exprimés sur le non respect du code de la route :

« Plusieurs chauffeurs ne respectent pas le code de la route » P42.

« Certains chauffeurs ne respectent pas le code de la route lorsque la route est dégagée » P45.

L'observation directe montre que certains chauffeurs conduisent de manière anarchique et bloquent parfois la route induisant une perturbation de la circulation. Aucune action de sensibilisation ou de suivi n'est engagée par la direction ni l'encadrement.

⑤ Véhicules dangereux :

✦ De même, seuls les agents (9%) se sont exprimés sur la situation dégradée de certains véhicules qui ne sont pas conformes aux normes de sécurité routière et représentent un vrai danger pour les usagers de la route :

« La majorité des véhicules sont sans feux. Hier un tracteur sans feu a du être suivi par un second tracteur neuf pour lui éclairer la route le matin » P29.

« L'administration viole les lois et règlements lorsqu'elle utilise des moyens roulants sans feux arrière surtout, avec des rétroviseurs cassés, sans gyrophare... » P41.

L'observation directe confirme que les rétroviseurs de certains véhicules sont cassés voire inexistants. Plusieurs feux arrière sont cassés ou grillés et les gyrophares des camions ne sont pas installés ou sont non fonctionnels. Aussi nombre des contremarches sur lesquelles se tiennent les agents derrière les véhicules pendant le déplacement sont déformées, voire inexistantes. Certains bras de levage des conteneurs sont non fonctionnels.

⑥ Non respect des règlements :

L'observation directe ainsi que l'étude des documents internes relèvent plusieurs formes de non respect des règlements :

✦ Certains agents de nettoyage demandent aux citoyens une rétribution personnelle en contre partie de l'enlèvement de leurs déchets. Des plaintes ont été déposées de la part de citoyens à ce propos.

✦ Du fait du manque de vigilance de la police municipale, des engins appartenant à des particuliers déversent des ordures ménagères et des gravats de construction dans les terrains nus municipaux, compliquant encore la tâche du service nettoyage.

✦ Les comportements non civiques des usagers tels que le non respect des horaires de sortie des déchets ou le déversement des déchets dans la voie publique dénote un manque de coopération et de communication entre les citoyens et les agents de nettoyage.

La figure 25 n° ci-après récapitule les raisons et les conséquences du non respect des lois, codes et règlements.

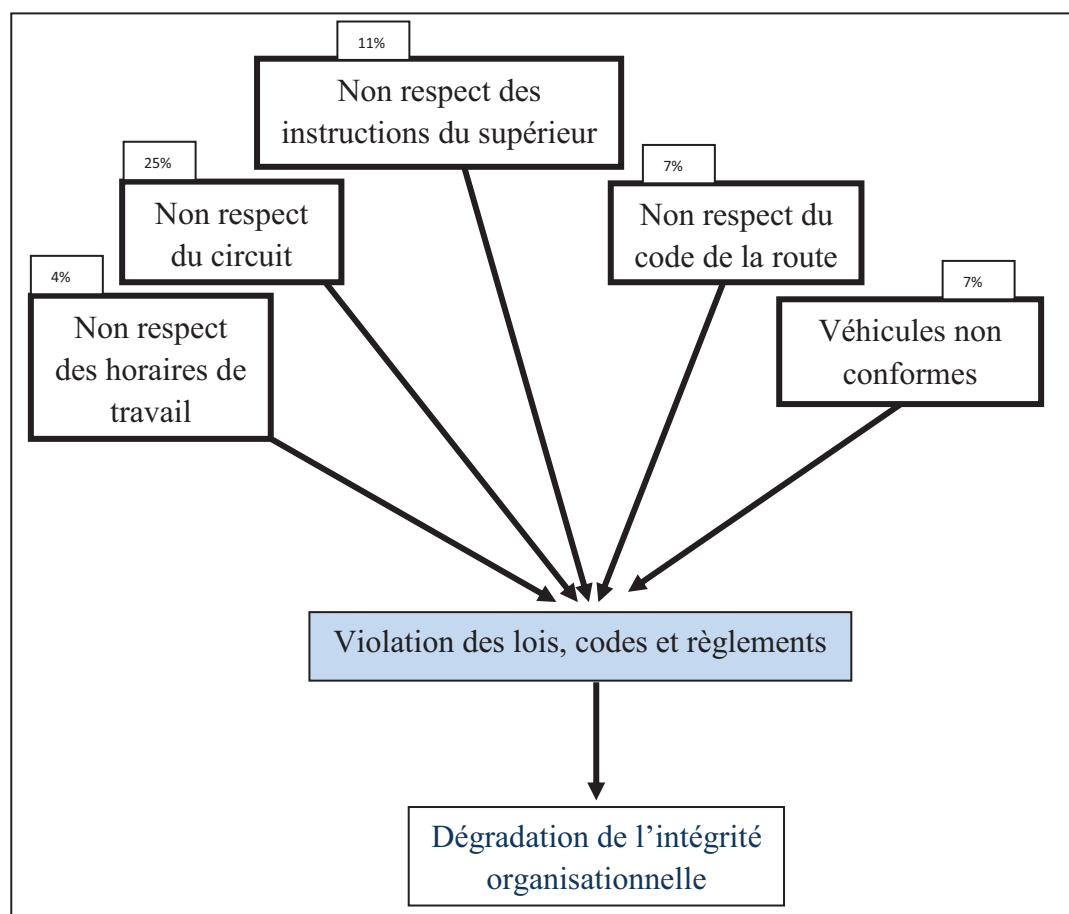


Figure 25 : Raisons et conséquences de la violation des lois, codes et règlements par la méthode du « sketching ».

2.2.2/ Comportements politiques destructifs :

Fréquence du sous-thème : 86%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Développement des mouchardages, des rumeurs, des mensonges et des complaisances serviles :

✦ Un taux élevé des personnes interviewées (86%) réparties en dirigeants (100%), cadres (100%), surveillants (100%) et agents (82%) confirment le développement des pratiques de mouchardage, des rumeurs, des mensonges et des complaisances serviles, généralement au profit des surveillants, ce qui affecte négativement le climat social :

« Il y a trop de comportements destructifs : mensonges, mouchardage, corruption... »
Dirigeant 1.

« Il y a trop de rumeurs et d'informations erronées qui circulent » **Cadre 1.**

« L'ambiance n'est pas bonne. Il y a trop de mensonges, de rumeurs et de connivence mal saine entre les surveillants et les agents » **Cadre 2.**

« ...les rumeurs se développent et s'autoalimentent » **Surveillant 1.**

« Il y a des agents qui rapportent tout aux surveillants et essaient de se rapprocher d'eux. Ils leur paient le café les boissons... » **Personnel 25.**

« Il y a beaucoup de mouchards. J'ai travaillé avec des agents qui rapportent des mensonges au surveillant général. Ils l'informent que le circuit est resté sale alors que ce n'est pas vrai. Ils agissent de la sorte pour se rapprocher de lui » **Personnel 28.**

L'observation directe nous éclaire sur quelques comportements politiques destructifs. Les surveillants ne rapportent pas les absences de certains agents.

❷ Bénéfice par les agents, en contrepartie, de faveurs de manière irrégulière:

✦ Seuls les agents (36%) déclarent qu'en contrepartie des pratiques de mouchardage, des rumeurs, des mensonges et des complaisances serviles, au profit des surveillants, certains agents bénéficient de faveurs de manière irrégulière :

« Certains usent de la complaisance servile envers le surveillant général et les surveillants pour bénéficier en contrepartie de faveurs irrégulières (absences non dénoncées...) » **Personnel 13.**

« Beaucoup d'agents font du rapportage et du mouchardage. Ils sont appréciés par les surveillants. Lorsqu'ils s'absentent, ils ne sont pas dénoncés et ils bénéficient d'heures supplémentaires indûment : ils ne travaillent pas pendant les jours fériés et après les heures de travail » **Personnel 26.**

« Certains agents rapportent tout ce qui se passe aux surveillants et leur racontent parfois des mensonges, partagent avec eux les aides reçues des citoyens, leur paient des boissons... pour gagner leur amitié et bénéficier de leurs faveurs (postes où le travail est moins fatigant, absences tolérées...) » **Personnel 45.**

A travers ces déclarations, il est presque évident que les agents qui se sont exprimés sont ceux qui ne bénéficient pas de faveurs irrégulières accordés par les surveillants à certains agents. Etant une partie prenante à ces pratiques, les surveillants ne se sont pas prononcés sur ce sujet. Il en est de même pour les dirigeants et les cadres qui sont déconnectés des agents et de la réalité du terrain.

③ Aggravation du désaccord entre le chef du service nettoyage et les surveillants :

✦ 50% des dirigeants soulignent que certains agents usent des mensonges et rumeurs pour miner encore la relation, déjà détériorée, entre le chef du service nettoyage et les surveillants afin d'échapper au travail.

« Les agents profitent des désaccords entre les responsables et notamment entre le chef du service nettoyage et ses adjoints pour miner encore les relations et profiter de cette situation (échapper au travail, accomplir seulement une partie du travail...) » **Dirigeant 2**

④ Agents simples et naïfs, facilement manipulés :

✦ 50% des cadres soulignent que les agents sont simples et naïfs et par conséquent facilement manipulables et ce en raison de leur niveau d'éducation bas :

« Il y a trop de rumeurs et d'informations erronées qui circulent. Les agents étant simples, naïfs et d'un niveau d'éducation assez bas, ils sont facilement manipulés » **Cadre 1.**

A travers l'examen des « fiches personnel » des agents tenues au niveau du service administratif, il apparaît que certains agents sont analphabètes et la plupart d'entre eux ont arrêté leurs études au cours des premières années de l'enseignement primaire.

Le surveillant général, en même temps représentant syndical, a fait circuler des rumeurs auprès des chauffeurs en prétendant que le paiement des indemnités des heures supplémentaires n'interviendra à l'avenir qu'à partir de la 54^{ème} heure supplémentaire. Le but de la manœuvre était de faire monter les chauffeurs contre le président de la commission de nettoyage et le chef du service nettoyage. Les chauffeurs ont protesté en rassemblant leurs véhicules devant le siège de la mairie (31 janvier 2014).

Parmi les causes invoquées du développement des rumeurs et mensonges, les surveillants citent le déficit d'encadrement des agents et l'indisponibilité d'un local de rassemblement et de repos pour les agents.

⑤ **Déficit d'encadrement des agents :**

★ 50% des surveillants expliquent que le développement de rumeurs et mensonges est dû au déficit d'encadrement des agents.

« En l'absence d'un véritable encadrement des agents, les rumeurs se développent et s'autoalimentent » **Surveillant 1.**

L'observation directe relève à travers les pratiques de la direction et de l'encadrement l'absence de mécanismes de communication avec les agents.

Les 50% restants des surveillants évoquent l'absence d'un local de rassemblement et de repos pour les agents :

« Du moment où il n'y a pas de local de rassemblement et de repos, les agents attendent la sortie des véhicules dans le café, milieu propice aux développements des rumeurs et des mensonges » **Surveillant 2.**

L'observation directe confirme l'absence d'un local de rassemblement et de repos pour les agents.

La figure 26 ci-après récapitule les raisons et les conséquences du développement des rumeurs.

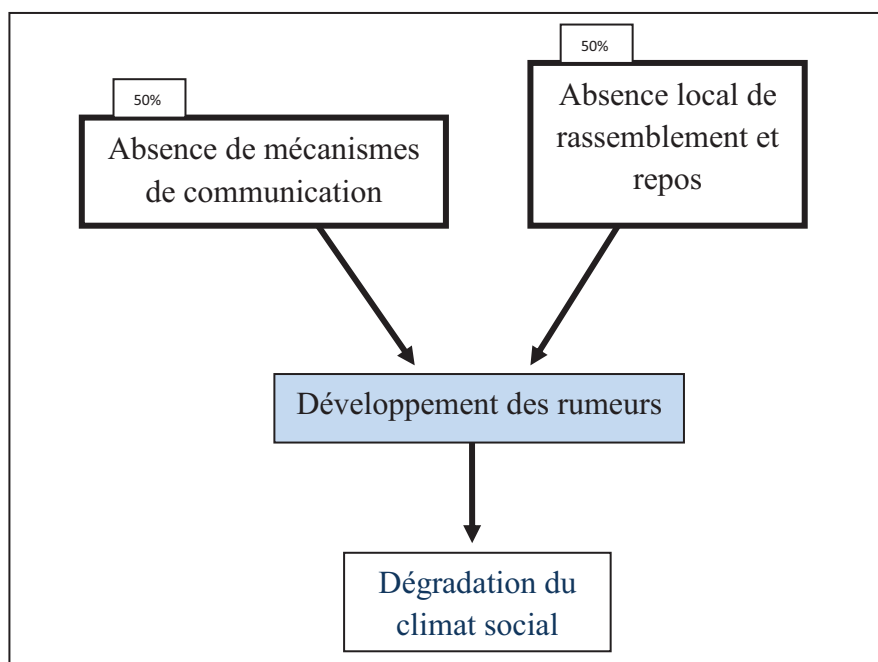


Figure 26 : Raisons et conséquences du développement des rumeurs par la méthode du « sketching » : avis des surveillants.

2.2.3/ Performance sous-optimale prolongée :

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Paresse de certains agents :

✦ Un taux élevé des personnes interviewées (89%) réparties en dirigeants (100%), cadres (100%), surveillants (100%) et agents (86%) confirment que certains agents sont paresseux et évitent de fournir des efforts :

« Beaucoup d'agents ne fournissent pas d'efforts, ce qui affecte le rendement »
Dirigeant 1.

« Les pratiques de performances sous-optimales prolongées sont courantes surtout pour les agents de balayage (à la différence des agents qui travaillent sur les véhicules et qui sont obligés de suivre le rythme du véhicule) » **Dirigeant 2.**

« Quelques agents sont connus par leur nonchalance et leur manque de sérieux au travail. Ils fournissent le moins d'efforts et leurs absences sont généralement élevées »
Cadre 1.

« Certains agents sont partisans du moindre effort et font tout leur possible pour travailler le moins possible » **Surveillant 1.**

« *Il y a des personnes qui essaient d'échapper au travail et qui ne fournissent pas beaucoup d'efforts* » **Personnel 11.**

L'observation directe montre que certaines équipes abandonnent le travail dès que le moyen de transport est rempli, même si l'horaire de travail n'est pas fini et même si le travail n'est pas achevé. L'observation directe montre que les agents travaillant sur les bennes tasseuses sont contraints de suivre le rythme de ces véhicules. Mais tel n'est pas le cas des agents travaillant derrière les tracteurs ou les camions à benne qui, dès le remplissage de leurs véhicule, arrêtent le travail sans terminer leurs circuits. Aussi, les agents de balayage qui ne sont pas rattachés à un véhicule, travaillent à leur rythme et ne respectent pas l'horaire de travail.

② Agents pressés de terminer (travail bâclé) :

✦ 14% des agents déclarent que certains agents sont pressés de terminer leur travail et donc bâclent leur travail :

« *Certains agents veulent finir le travail très tôt et donc bâclent leur travail* » **Personnel 13.**

« *Les agents cherchent à terminer le plus vite possible, ce qui peut influencer négativement sur la qualité du travail accompli* » **Personnel 21.**

« *Certains quittent leurs postes avant de terminer leur travail* » **Personnel 45.**

Cette idée-clé n'a été citée que par le personnel.

L'observation directe montre qu'à la fin du travail plusieurs rues ne sont pas nettoyées. Sur le terrain, plusieurs agents ne s'investissent pas dans leur travail et cherchent à le finir au plus tôt pour se consacrer à un deuxième métier hors de la mairie (vente de fruits et légumes, serveur dans un café...).

③ Performance affectée par l'âge avancé de certains agents :

✦ Seuls les agents (9%) expliquent que l'âge avancé de certains agents influe négativement sur leur performance :

« *Certains agents, vu leur âge avancé ne peuvent plus fournir beaucoup d'efforts. Ils sont généralement chargés du nettoyage avec les brouettes* » **Personnel 12.**

« *Les personnes âgées travaillent à leur propre rythme. Le contrôle qui s'exerce sur eux est limité* » **Personnel 22.**

L'examen des dossiers de recrutement détenus par le service administratif montre qu'aucun recrutement n'a été effectué depuis le début de l'année 2011.

Le calcul de l'âge moyen du personnel, 44 ans et 6 mois pour les chauffeurs et 44 ans et 9 mois pour les agents, révèle que le personnel est âgé au vu des tâches assignées et l'effort physique nécessaire.

Catégorie	Chauffeurs	Agents de nettoyage
Moyenne d'âge	44 ans et 6 mois	44 ans et 9 mois

Tableau 15 : âge moyen des agents

④ Contrôle défaillant :

✦ Seuls les agents (27%) ont évoqué la défaillance du contrôle qui relève des attributions des surveillants :

« Ceux qui se servent de brouettes travaillent à leur guise et ne sont pas suivis »
Personnel 25.

« Beaucoup d'agents ne font pas leur travail. Les habitants de mon quartier viennent souvent se plaindre à moi parce que les déchets ne sont pas collectés. J'informe le surveillant général. Je me demande que fait le contrôle et je me pose des questions sur son efficacité » **Personnel 28.**

« Il y a des agents qui ne veulent pas travailler. Avant d'entamer mon circuit je demande aux agents de nettoyage désignés avec moi s'ils sont prêts à travailler. Lorsque quelqu'un n'a pas l'intention de travailler, je demande au surveillant de le remplacer. Il y a des agents qui refusent de travailler, d'autres viennent quand ils veulent. Personne ne les rappelle à l'ordre. On dirait que les surveillants ont peur d'eux » **Personnel 46.**

L'observation directe montre que les surveillants ne rapportent pas plusieurs déviances commises par les agents (possibilité d'accords tacites entre les surveillants et les agents). Parmi les déviances les plus fréquentes, nous citons les absences et les retards non déclarés, les travaux inachevés ou bâclés par les agents sans aucune suite.

⑤ Bénéfice de faveurs illégales de la part des surveillants :

✦ Seuls les agents se sont exprimés sur ces sujets. 14% des agents déclarent que certains agents bénéficient indûment de faveurs de la part des surveillants, ce qui va à l'encontre de la mission qui leur est assignée.

« Certains agents ne viennent même pas et on signe les fiches de présence à leur place »
Personnel 24.

« ... d'autres ne travaillent pas ou travaillent peu car ils bénéficient des faveurs qui leur sont accordées indûment par les surveillants » **Personnel 26.**

⑥ Collecte du pain et du plastique :

✦ Pour leur part, les dirigeants (50%) estiment que la collecte du pain et du plastique par les agents fait perdre du temps et nuit à la performance :

« La collecte systématique de pain et de plastique occasionne des pertes de temps et influe négativement sur le rendement » **Dirigeant 2.**

L'observation directe confirme que la pratique de collecte du pain et du plastique par les agents est très répandue : Les agents de nettoyage procèdent automatiquement, lors de l'accomplissement de leurs tâches, à la collecte des matières plastiques et du pain pour les vendre à leur propre compte. Cela se fait aux dépens de leur temps de travail. Pourtant, ni les surveillants, ni les agents n'ont évoqué le sujet. Il paraît que ces pratiques sont rentrées dans les coutumes. C'est une pratique généralisée et non dénoncée. Il est fort probable que les surveillants en soient eux-mêmes bénéficiaires.

A titre exceptionnel, le 27 novembre 2013, les surveillants ont rapporté qu'un chauffeur a arrêté son tracteur et abandonné la collecte pour aller collecter le pain et le plastique.

Des conflits et des tensions surgissent de temps à autre entre les agents à cause de la sortie d'un véhicule de son itinéraire pour collecter le plastique et le pain dans un autre circuit. Cela prouve l'importance de cette activité secondaire pour les agents (12 juin 2013).

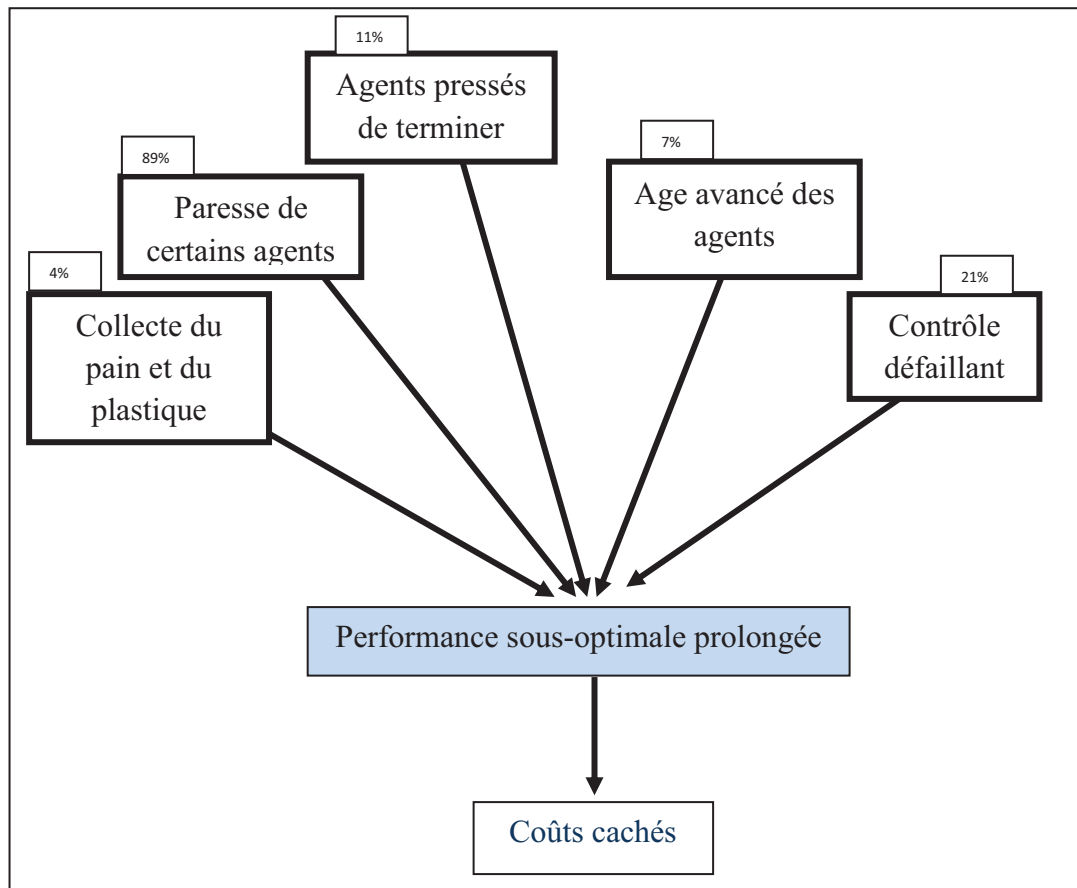


Figure 27 : Raisons et conséquences de la performance sous-optimale prolongée par la méthode du « sketching ».

A travers les éléments collectés sur le terrain, organisés selon la classification de Griffin et O’Leary-Kelly (2004) ayant pour but de catégoriser le déficit d’engagement, nous pouvons affirmer qu’il existe bien des comportements déviant préjudiciables au bien-être humain et à l’organisation.

Par conséquent, l’hypothèse H1 qui sert à prouver l’existence d’un déficit d’engagement est validée.

Donc l’hypothèse H1 : « Le déficit d’engagement existe » est validée.

Après avoir montré et mis en valeur les dysfonctionnements issus d’un déficit d’engagement, il convient de procéder à leur évaluation.

Section 3 : Calcul des coûts et performances cachés :

Nous procédons au calcul des coûts et performances cachés par la méthodologie initiée par la théorie socio-économiques des organisations (Savall, 1974, 1975 ; Savall et Zardet, 1987, 2008 ; Cappelletti, 2006).

Nous présentons l'évaluation des dysfonctionnements par catégories de coûts cachés (3.1) puis nous synthétisons les résultats obtenus (3.2).

3.1 : Evaluation des dysfonctionnements par catégorie de coûts cachés

Les dysfonctionnements, identifiés principalement à l'aide des entretiens, génèrent des coûts cachés. Le calcul des coûts cachés s'est basé sur l'exploitation des documents disponibles à la mairie, donnant une estimation minimaliste des coûts cachés ainsi que sur l'observation directe. Cette dernière a permis de vérifier si les dysfonctionnements sont récurrents ou s'ils adviennent de façon exceptionnelle. Elle a permis aussi de calculer certains coûts cachés difficile à évaluer par l'étude des documents.

Les coûts cachés évalués ont concerné **l'année 2013**. Les catégories des coûts sont le glissement de fonctions, l'absentéisme, le non respect de l'horaire de travail, les accidents de travail, les pannes des matériels roulants et la rotation du personnel.

3.1.1/ Glissement de fonctions

Le glissement de fonctions touche tant les dirigeants que les cadres et les surveillants. Ces catégories de personnel passent une partie de leur temps à réaliser des tâches qui auraient dû être prises en charge par des personnes moins qualifiées. Cela a entraîné des **sursalaires** (la différence entre les salaires des catégories de personnel).

Nous détaillons ci-après le mode de calcul des coûts cachés induits par le glissement de fonctions :

Données	Mode de calcul	Résultats
Nombre de jours par année		365 j
Repos hebdomadaire		52 j
Nombre de jours fériés en 2013		15 j
Nombre de jours réellement travaillés	365-52-15	298 j
Nombre d'heures de travail par jour		7 H
Nombre d'heures travaillées durant 2013 (par personne)	7 X 298	2086 H

Tableau 16 : Calcul du nombre d'heures travaillées par personne durant 2013.

Nous avons procédé au calcul des coûts cachés des glissements de fonctions du secrétaire général, du chef du service administratif, du chef du parc matériels roulants, du chef du service nettoyage et du surveillant général.

Pour la simplification des calculs, nous avons retenu un seul montant de salaire par catégorie pour :

- Les cadres quelque soit leurs spécialité, étant signalé que la différence de salaire entre les cadres est minime.
- Les secrétaires et les techniciens, sachant que leurs salaires respectifs sont presque égaux.

Aussi, les calculs sont réalisés en dinar tunisien, sachant qu'un dinar équivaut à 0,5 euro.

a/ Glissement de fonctions du secrétaire général vers l'activité d'un cadre

Le secrétaire général passe au moins une heure et demi (21% de son temps journalier de travail) à traiter des sujets et régler des problèmes qui n'auraient pas du accaparer son temps, réparties comme suit :

- 1 heure par jour (14% du temps journalier de travail) à exécuter des tâches de routine (tâches bureaucratiques sans grande valeur ajoutée...)
- et une demi heure par jour (7% du temps journalier de travail) à régler des problèmes de manque de coordination et de communication entre les services.

Ces tâches auraient du être exécutées par des cadres.

Données	Mode de calcul	Résultats
Salaire brut annuel du secrétaire général	2 000 D X 12	24 000 D
Véhicule de fonction (amortissement)	60 000 D/10	6 000 D
Dotation mensuelle de 400 l d'essence	400 D X 12	4 800 D
Total rémunération secrétaire général		34 800 D
Salaire horaire du secrétaire général	34 800/2086	16,680 D
Salaire brut annuel du cadre	1170 D X 12	14 040 D
Salaire horaire du cadre	14040/ 2086	6,730 D
Ecart entre salaire horaire du secrétaire général et salaire horaire d'un cadre	16,680 D - 6,730 D	9,95 D
Glissement de fonction du secrétaire général	1,5H/j X 298j	447 H
Coût caché induit par le glissement de fonction du secrétaire général	447H X 9,95 D	4 447,650 D

Tableau 17 : Coûts cachés induits par le secrétaire général durant 2013.

Le glissement de fonctions du secrétaire général est estimé à **4 447,650 D** soit **2 223,83 euros**.

b/ Glissement de fonctions du chef du service administratif vers l'activité d'un secrétaire

Le chef du service administratif passe au moins deux heures par jour (29% du temps journalier de travail) à exécuter des tâches de routine à caractère administratif répétitif. Elle perd du temps dans des tâches de saisie de diverses listes, portant des informations sur le personnel, sans valeur ajoutée. L'indisponibilité d'un logiciel adéquat permettant l'obtention des informations requises par une simple requête, explique en grande partie la saisie répétée de listes de personnels. Pour chaque information additionnelle demandée, le chef du service administratif établit une nouvelle liste.

Ces tâches auraient du être exécutées par une secrétaire.

Données	Mode de calcul	Résultats
Salaire brut annuel du chef du service administratif	1170 D X 12	14 040 D
Salaire horaire du chef du service administratif	14040/ 2086	6,730 D
Salaire brut annuel de la secrétaire	715 D X 12	8 580 D
Salaire horaire de la secrétaire	8 580 / 2086	4,110 D
Ecart entre salaire horaire du chef du service administratif et salaire horaire du secrétaire	6,730 D - 4,110 D	2,620 D
Glissement de fonction du chef du service administratif	2H/j X 298j	596 H
Coût caché induit par le glissement de fonction du chef du service administratif	596 X 2,620	1 561,520 D

Tableau 18 : Coûts cachés induits par le chef du service administratif durant 2013.

Le glissement de fonctions du chef du service administratif est estimé à **1 561,520 D** soit **780,76 euros**.

c/ Glissement de fonctions du chef du parc matériels roulants

Le chef du parc matériels roulants passe 4 heures par jour (57% du temps journalier de travail) à l'exécution des opérations de réparation et de maintenance sur les véhicules aux dépens de la gestion du service.

Ces tâches auraient du être exécutées par un technicien.

Parmi les conséquences de ses actions, nous notons des insuffisances dans la gestion du service (non établissement du programme de répartition des matériels roulants, absence de dispositif de gestion des absences...) et un déficit de coordination avec les autres chefs de services.

Données	Mode de calcul	Résultats
Salaire brut annuel du chef du parc matériels roulants	1170 D X 12	14 040 D
Salaire horaire du chef du parc matériels roulants	14040/ 2086	6,730 D
Salaire brut annuel du technicien	715 D X 12	8 580 D
Salaire horaire du technicien	8 580 / 2086	4,110 D

Ecart entre salaire horaire du chef du parc matériels roulants et salaire horaire du technicien	6,730 D - 4,110 D	2,620 D
Glissement de fonction du chef du parc matériels roulants	4H/j X 298j	1192 H
Coût caché induit par le glissement de fonction du chef du parc matériels roulants	1192 X 2,620 D	3 123,040 D

Tableau 19 : Coûts cachés induits par le chef du parc matériels roulants durant 2013.

Le glissement de fonctions du chef du parc matériels roulants est estimé à **3 123,040 D** soit **1561,52 euros**.

d/ Glissement de fonctions du chef du service nettoyage : perte de temps

Le chef du service nettoyage perd 1 heure par jour (14% du temps journalier de travail) dans les conflits avec les surveillants et le règlement de ces conflits.

Données	Mode de calcul	Résultats
Salaire brut annuel du chef du service nettoyage	1170 D X 12	14 040 D
Salaire horaire du chef du service nettoyage	14040/ 2086	6,730 D
Glissement de fonction du chef du service nettoyage : perte de temps dans les conflits avec le surveillant général.	1H/j X 298j	298 H
Coût caché induit par le glissement de fonction du chef du service nettoyage : perte de temps	298 X 6,730	2 005,540 D

Tableau 20 : Coûts cachés induits par le chef du service nettoyage durant 2013.

Le glissement de fonctions du chef du service nettoyage est estimé à **2 005,540 D** soit **1002,77 euros**.

e/ Glissement de fonctions du surveillant général vers l'activité d'un agent et perte de temps

Le surveillant général perd 1 heure par jour (14% du temps journalier de travail) dans les conflits avec le chef du service nettoyage et le règlement de ces conflits.

Il passe aussi 3 heures par jour à exécuter des tâches de nettoyage relevant des agents de nettoyage (43% du temps journalier de travail). Il est à signaler que le surveillant général dispose d'un vélomoteur.

Données	Mode de calcul	Résultats
Salaire brut annuel du surveillant général	715 D X 12	8 580 D
Vélomoteur (amortissement)	2 500 D/10	250 D
Dotation mensuelle de 100 l de carburant	100 D X 12	1200 D
Total rémunération du surveillant général		10 030 D
Salaire horaire du surveillant général	10 030 / 2086	4,810 D
Salaire brut annuel agent de nettoyage	520 X 12	6 240 D
Salaire horaire agent de nettoyage	6 240/ 2086	3,000 D
Ecart entre salaire horaire du surveillant général et	4,810 D - 3,000 D	1, 810 D

 Salaire horaire d'un agent		
Glissement de fonction du surveillant général : perte de temps dans les conflits avec le chef du service nettoyage.	1H/j X 298j	298 H
Glissement de fonction du surveillant général : exécution des tâches de nettoyage.	3H/j X 298j	894 H
 Coût caché induit par le glissement de fonction du surveillant général : Perte de temps Glissement vers l'activité d'un agent	(298H X 4,810D) + (894H X 1,810D)	 3 051, 520 D

Tableau 21 : Coûts cachés induits par le surveillant général durant 2013.

Le glissement de fonctions du chef du surveillant général est estimé à **3 051, 520 D** soit **1525,76 euros**.

D'où un **coût caché total** au titre des **glissements de fonctions** :

4 447,650 D + 1 561,520 D + 3 123,040 D + 2 005,540 D + 3 051,520 D = 14 189,27 D
soit **7 094,64 euros**.

Ces dysfonctionnements sont dus à une défaillance dans l'organisation du travail et une insuffisance dans la formation des responsables.

Le tableau ci-après récapitule les coûts cachés induits par les glissements de fonctions :

Dysfonctionnement observé	Dirigeant/cadre	Fréquence	Causes invoquées de dysfonctionnement	Composants des effets au plan économique
Les dirigeants/membres de l'encadrement passent une grande partie de leur temps à réaliser un travail qui aurait dû être pris en charge par des employés (glissement de fonctions).	Secrétaire général	21% du temps de travail réservé : - Aux tâches de routine (tâches bureaucratiques sans grande valeur ajoutée) (14%) - Au règlement des problèmes de manque de coordination et de communication entre les services (7%).	- Manque de formation du personnel - Défaillances dans l'organisation du travail - Autonomie insuffisante.	Sursalaires équivalents à 4 447,650 D
	Chef du service administratif	29% du temps de travail réservé aux tâches de routine à caractère administratif répétitif.	- Manque de formation du responsable - Défaillances dans l'organisation du travail - Absence d'un système	Sursalaires équivalents à 1 561,520 D .

			d'information.	
	Chef du parc matériels roulants	57% du temps de travail réservé à l'exécution des opérations de réparation et de maintenance sur les véhicules aux dépens de la gestion du service.	- Manque de formation du responsable - Défaillances dans l'organisation du travail	Sursalaires équivalents à 3 123,040 D.
	Chef du service nettoyage	14% du temps de travail perdu dans les conflits avec les surveillants et le règlement de ces conflits.	- Défaillances dans l'organisation du travail - Défaillances de 3C	Sursalaires équivalents à 2 005,540 D
	Surveillant général	57% du temps de travail réservé : - à l'exécution des tâches de nettoyage relevant des agents de nettoyage (43%), - aux conflits avec le chef du service nettoyage et le règlement de ces conflits (14%).	- Défaillances dans l'organisation du travail - Défaillances de 3C	Sursalaires équivalents à 3 051, 520 D
Coût cachés exprimés en dinars				14 189,27 D

Tableau 22 : Total des coûts cachés générés par le glissement de fonctions

3.1.2/ Autres coûts cachés :

Nous procédons à la détermination de la contribution horaire moyenne à la marge sur coût variable. Pour ce, nous commençons par le calcul de la masse salariale globale.

Calcul de la masse salariale globale :

Catégorie	Effectif	Salaire brut en dinars			Observations
		Mensuel	Annuel	Total	
Secrétaire général	1	967	11 600	11 600	1/3 du salaire consacré au nettoyage
Chef du service administratif	1	585	7 020	7 020	1/2 du salaire consacré au nettoyage
Chef du parc matériels roulants	1	936	11 232	11 232	80% du salaire consacré au nettoyage
Chef de service nettoyage	1	1 170	14 040	14 040	100% du salaire
Surveillants	3	835,835	10 030	30 090	
Agents nettoyage et chauffeurs	80	520	6 240	499 200	
TOTAL				573 182	

Tableau 23 : Calcul de la masse salariale globale durant 2013.

Détermination de la contribution horaire moyenne à la marge sur coût variable :

Données comptables		Montant en D	Obs
CA (Recettes)	Taxes sur les terrains bâtis	550 000	
	Taxes sur les terrains non bâtis	800 000	
	Taxes contre prélèvement déchets des locaux commerciaux et industriels	20 000	
	Contraventions et frais de saisie (fourrière)	20 000	
	Total	1 390 000	
Charges variables	Primes d'heures supplémentaires	45 000	
	Carburant	250 000	
	Entretien et réparation des véhicules	250 000	
	Total	545 000	Servent à financer les charges fixes.
Charges fixes	salaires	114 422	
	Loyer	25 000	
	Tenues de travail	50 000	
	Total	189 422	
Marge sur coûts variables	1 390 000 - 545 000	845 000	
Nombre d'heures ETP	2086 x 87 = 181 482		
Déduction nombre d'heures non réservé au nettoyage	Secrétaire général : 2086x2/3=1 391 Chef service administratif : 2086x1/2=1 043 Chef du parc : 2086x0.2=417		
Nombre d'heures ETP corrigé	181 482-(1 391+1 043+417)=178631		
contribution horaire moyenne à la marge sur coût variable	845 000/178631	4,730	Une heure travaillée dégage en moyenne quel que soit son auteur 4,730 D de valeur ajoutée.

Tableau 24 : Calcul de la contribution horaire moyenne à la marge sur coût variable durant 2013.

Chaque heure travaillée dégage en moyenne une valeur ajoutée de **4,730 D**, soit **2,37 euros**. Donc une heure passée à régler des dysfonctionnements coute 4,730 D (2,37 euros) de perte de valeur ajoutée.

a/ Absentéisme

Les congés et les absences irrégulières sont à l'origine de l'absentéisme.

Les deux types essentiels de **congés** sont les congés de repos et les congés de maladie :

- les congés de **repos** sont des congés payés dont bénéficient les salariés, représentant un droit figurant dans le statut de la fonction publique dans la limite de 30 jours par an et par salarié. **Ces congés n'induisent pas de coûts cachés.**
- Le statut de la fonction publique précise que les congés de **maladies** sont aussi des congés payés. Les congés de maladie occasionnent des pertes pour l'organisation en salaires payés sans contrepartie de la part du salarié.

Ces coûts, en général évitables, sont comptabilisés comme coûts cachés.

Les **absences irrégulières** sont aussi de deux types :

- Les absences irrégulières **déclarées** donnent lieu à une retenue sur salaire, équivalente au montant des journées de salaire brut correspondantes. Par conséquent, elles ne représentent pas des coûts cachés.
- Les absences irrégulières **non déclarées** (dus par exemple à une connivence entre les surveillants et les agents) ne donnent lieu à aucune sanction car elles passent inaperçues.

Ce type d'absence irrégulière est comptabilisé en tant que coût caché.

Les coûts cachés induits par les absences sont des « **non-production** »

L'exploitation des fichiers et registres tenus par le chef du service administratif fait ressortir pour l'année 2013 :

- **280** jours de congés de maladie pour les chauffeurs
- et **542** jours de congés de maladie pour les agents de nettoyage (hors accidents de travail).

Les informations collectées auprès des différentes catégories de personnel montrent que les agents bénéficient de congés de maladie, soit suite à des maladies soit simplement pour échapper au travail et se reposer. A ce titre, certains agents ont déclaré recourir à ces congés pour échapper aux mauvaises conditions de travail qu'ils endurent ou pour se reposer suite à un refus d'une demande de congé de repos par les supérieurs hiérarchiques.

Les jours d'absence illégale ci-après sont mentionnés sur le registre des surveillants, mais n'ont pas été comptabilisés par le chef du service nettoyage et par conséquent n'ont pas donné lieu à des retenues sur salaire :

- 19 jours d'absence illégale,
- et 41 jours d'absence illégale.

Les coûts cachés induits par l'**absentéisme** :
 $(280+542+19+41) \times 7 \times 4,730 = 29\ 203,020\ D$

En l'absence d'un dispositif de régulation de l'absentéisme, le remplacement des absents pose beaucoup de problèmes et requiert quotidiennement des pertes d'énergie et de temps (surtemps). L'observation directe montre que le surveillant général perd tous les jours une demi-heure au moins pour remplacer les absents.

Cela induit des coûts cachés évalué à :

Coûts cachés induits par la régulation des problèmes de l'**absentéisme** :
 $0,5\ H \times 298 \times 4,730 = 704,770\ D$

D'où : Total des coûts cachés générés par l'**absentéisme** : **29 907,790 D**

Le tableau ci-dessous récapitule ces coûts cachés :

Dysfonctionnement observé	Catégorie de personnel	Fréquence	Causes invoquées de dysfonctionnement	Composants des effets au plan économique
NON-PRODUCTION Taux élevé d'absentéisme entraînant une désorganisation du travail. Congés de maladie (hors accidents de travail)	Agents de nettoyage/ chauffeurs	- Les absences des chauffeurs du service nettoyage ont atteint 280 jours effectifs de travail	- Congés de maladie (hors accidents de travail) suite maladies ou pour échapper au travail (mauvaises conditions de travail) ou suite à un refus d'un congé de repos.	- Les absences des chauffeurs se chiffrent à 9270,800 D.
		- Les absences des agents de nettoyage ont atteint 542 jours effectifs de travail	- Congés de repos non accordés, fatigue, exercice d'un second métier, raisons familiales.	- Les absences des agents de nettoyage se chiffrent à 17 945,620 D.
Absences irrégulières		- Le nombre de jours d'absence illégale a atteint 19 jours pour les chauffeurs. - Le nombre de jours d'absence		- L'absence illégale des chauffeurs se chiffre à 629,090 D. - L'absence illégale des agents de

SURTEMPS : Temps perdu pour le remplacement des absents	illégale a atteint 41 jours pour les agents de nettoyage.	nettoisement se chiffre à 1 357,510 D.
	Le surveillant général perd une demi-heure par jour dans la régulation des problèmes de l'absentéisme.	- La régulation des problèmes de l'absentéisme génère des coûts cachés évalués à 704,770 D (surtemps).
Total des coût cachés générés par l'absentéisme		29 907,790 D

Tableau 25 : coûts cachés générés par l'absentéisme

b/ Non respect de l'horaire de travail

Le volume horaire réglementaire de travail est de 7 heures par jour. Or les agents ne le respectent généralement pas. Il existe des écarts importants entre le temps formel de travail et le temps réellement travaillé.

Les entretiens ont relevé à propos de l'horaire de travail que les agents travaillent en moyenne entre 4 et 6 heures par jour.

Pour le calcul des coûts cachés, nous avons opté pour l'estimation la plus basse et la plus favorable pour la mairie, soit 6 heures de travail par jour.

L'heure non travaillée chaque jour (différence entre 6 et 7H) génère des coûts cachés que nous avons calculés.

Coûts cachés générés par le non respect de l'horaire de travail :
 $1H \times 298 \times 80 \times 4,73 = 112\,763,200\,D$

Dysfonctionnement observé	Catégorie de personnel	Fréquence	Causes invoquées de dysfonctionnement	Composants des effets au plan économique
NON-PRODUCTION Non respect de du volume horaire réglementaire de travail (7 heures par jour) entraînant une baisse du rendement.	Agents de nettoyage/ chauffeurs	- Les agents travaillent quotidiennement 6 heures au lieu de 7.	- Contrôle inefficace. - Capacité réduite du dépôt d'ordures (parfois).	- L'heure non travaillée chaque jour occasionne des coûts cachés évalués à 112 763,200 D
Coût cachés générés par le non respect de l'horaire de travail				112 763,200 D

Tableau 26 : coûts cachés générés par le non respect du volume horaire réglementaire.

c/ Accidents de travail

Les accidents de travail induisent deux types de coûts :

- des coûts supportés par l'organisation au titre des jours d'arrêt de travail : les jours d'absence suite à des accidents de travail ont atteint **302 jours** en 2013, 54 jours pour les chauffeurs et 248 jours pour les agents de nettoyage.

Coût de l'arrêt de travail suite aux accidents de travail :
 $302 \times 7 \times 4,730 = \mathbf{9\ 999,220\ D}$

- les frais de soins supportés par la mairie au profit des agents victimes d'accidents de travail pour la même année ont atteint :

Frais de soins supportés par la mairie suite aux accidents de travail : **25 900 D**

D'où : Total des coûts cachés occasionnés par les accidents de travail : **35 899,220 D**

Les coûts cachés supportés par l'organisation sont beaucoup plus élevés que le coût d'une action de prévention des accidents de travail.

L'incidence économique des accidents de travail est analysée dans le tableau ci-après :

Dysfonctionnement observé	Catégorie de personnel	Fréquence	Causes invoquées de dysfonctionnement	Composants des effets au plan économique
NON-PRODUCTION Taux élevé d'absence pour cause d'accidents du travail.	Agents de nettoyage/ chauffeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Les chauffeurs ont observé un arrêt de travail de 54 jours suite à des accidents de travail. - Les agents de nettoyage se sont absents 248 jours suite à des accidents de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les règles de sécurité sont lacunaires (organisation du travail), - Non port des gants et des chaussures de sécurité, - Mauvaise qualité des gants, - Pas de sensibilisation, - Bras de levage des camions non fonctionnels, - Contremarche derrière les véhicules cassées ou déformées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les arrêts de travail suite à des accidents de travail subis par les chauffeurs ont coûté 1787,940 D. - Les arrêts de travail suite à des accidents de travail subis par les agents de nettoyage ont coûté 8211,280 D.
NON CREATION DE POTENTIEL Frais de soin élevés supportés par l'organisation, pour le traitement des accidentés.		A la facturation par les établissements de santé.		Paiement de frais de soins au profit des salariés accidentés pour un coût total de 25 900D (non création de potentiel).
Coût cachés induits par les accidents de travail				35 899,220 D

Tableau 27 : coûts cachés générés par les accidents de travail.

Les accidents de travail sont préjudiciables à la santé des salariés ainsi qu'à l'organisation puisqu'ils génèrent des coûts élevés. Le travail des agents de nettoyage comporte beaucoup de risques d'accidents. Mais les actions de prévention font défaut.

d/ Pannes des moyens roulants

La fonction nettoyage est fréquemment interrompue en raison de pannes des moyens roulants. Ces pannes sont considérées comme un écart de productivité directe car elles entraînent des journées de travail perdues. Durant l'année 2013, les moyens roulants réservés au nettoyage ont été en panne pendant environ 12,79% des journées de travail. Selon l'appréciation du chef du parc matériels roulants, dans les deux tiers des cas, le ou les véhicules en panne ont été remplacés, alors que dans le tiers des cas restants, les agents de nettoyage et les chauffeurs concernés par les véhicules en panne n'ont pas pu exercer leurs fonctions pour indisponibilité de moyens roulants. Il en découle des coûts cachés.

Le tableau ci-après récapitule les pannes survenues en 2013 :

Nombre de véhicules	Nombre de jours par an	Total véhicules-jours	Nombre de jours	
			Véhicules en panne	Véhicules en panne non remplacés
21	365	7665	980	326

Tableau 28 : Nombre de pannes survenues en 2013.

Nombre de jours où les véhicules en panne n'ont pas été remplacés : 326

Nombre d'agents par véhicule : 03

Nombre de jours non travaillés : 3 x 326 = 978

Coûts cachés induits par les pannes des véhicules : 978 x 7 x 4,730 = 32 381,580 D

Le tableau ci-dessous expose ces coûts cachés :

Dysfonctionnement observé	Catégorie de personnel	Fréquence	Causes invoquées de dysfonctionnement	Composants des effets au plan économique
ECART DE PRODUCTIVITE DIRECTE Interruption de la fonction nettoyage.	Agents de nettoyage/ chauffeurs	- 326 jours où les véhicules sont en panne. - 978 journées non travaillées.	- Pannes des moyens roulants dues à leur âge avancé et à un manque d'entretien préventif (organisation du travail).	- Non exécution des tâches de nettoyage par les agents de nettoyage et les chauffeurs concernés par les véhicules en panne et indisponibilité de moyens roulants de remplacement. Il en découle des coûts cachés estimés à 32 381,580 D
Coût cachés induits par les pannes des véhicules				32 381,580 D

Tableau 29 : coûts cachés générés par les pannes des matériels roulants.

L'observation directe montre qu'à plusieurs reprises, les agents se présentent le matin, mais ne peuvent aller travailler en raison de pannes sur leurs véhicules. Dans certains cas le véhicule en panne est remplacé par un autre véhicule, en général non adapté aux missions

de nettoyage, mais dans d'autres, les agents rentrent chez eux après quelques heures d'attente.

e/ Rotation du personnel : coût de l'apprentissage

L'organisation subit des coûts cachés liés à la diminution de savoir-faire induite par la permutation d'agents interservices et intra-service. Les permutations interservices sont initiées par les surveillants comme mesures disciplinaires alors que les permutations intra-services interviennent généralement dans le cadre de dispositions organisationnelles. Selon la quasi-totalité des agents, la rotation du personnel est considérée comme un dysfonctionnement car elle se traduit par des perturbations et des pertes d'efficacité. L'exploitation du document de suivi tenu par le surveillant général, montre que le taux de rotation du personnel est assez élevé.

Durant l'année 2013, la rotation du personnel a atteint 81% de l'effectif des agents sans qu'il y ait eu de mesures pour réguler le dysfonctionnement.

Selon le chef du service nettoyage et le surveillant général, il y a une perte de temps durant le premier mois après la rotation qui est estimée à 2H par jour et au cours du deuxième mois à 1H.

Mois	Rotation de personnel		Evaluation coûts cachés	
	Chauffeurs	Agents de nettoyage	1 ^{er} mois	2 ^{ème} mois
Janvier 2013	2	4	6x2x30x4,73=1702,8	
Février	1	2	3x2x30x4,73=851,4	6x30x4,73=851,4
Mars	0	2	2x2x30x4,73=567,6	3x30x4,73=425,7
Avril	2	4	6x2x30x4,73=1702,8	2x30x4,73=283,8
Mai	2	7	9x2x30x4,73=2554,2	6x30x4,73=851,4
Juin	1	4	5x2x30x4,73=1419	9x30x4,73=1277,1
Juillet	1	5	6x2x30x4,73=1702,8	5x30x4,73=709,5
Août	0	4	4x2x30x4,73=1135,2	6x30x4,73=851,4
Septembre	0	5	5x2x30x4,73=1419	4x30x4,73=567,6
Octobre	1	6	7x2x30x4,73=1986,6	5x30x4,73=709,5
Novembre	0	5	5x2x30x4,73=1419	7x30x4,73=993,3
Décembre	0	7		5x30x4,73=709,5
TOTAUX			16460,400	8230,600
TOTAL GENERAL			24690,600	

Tableau 30 : Calcul des coûts cachés générés par la rotation du personnel.

Le tableau ci-dessous illustre les coûts cachés induits par le niveau élevé de rotation du personnel :

Dysfonctionnement observé	Catégorie de personnel	Fréquence	Causes invoquées de dysfonctionnement	Composants des effets au plan économique
SURTEMPS Le niveau élevé de rotation du personnel entraîné une déperdition de compétences (rotation du personnel).	Agents de nettoyage/ chauffeurs	- Mensuelle. - Perte de temps durant le premier mois après la rotation qui est estimée à 2H par jour et au cours du deuxième mois à 1H.	- Mesures disciplinaires (GRH), - Redistribution des tâches (organisation du travail).	- Temps perdu à cause de la désorganisation du travail qui dont le coût est estimé à 16460,400 D durant le premier mois et à 8230,600 D durant le deuxième mois.
Coût cachés générés par la rotation du personnel				24690,600 D

Tableau 31 : coûts cachés générés par la rotation du personnel.

Un agent a expliqué que le remplacement de son collègue qui était chargé d'agencer les sachets de déchets dans la benne du tracteur par un autre agent a entraîné une diminution du poids des déchets collectés d'environ 40%. Sachant que les agents font une seule rotation par jour, les déchets non remplis dans le tracteur restent dans les rues.

Les coûts cachés induits par les dysfonctionnements sont répartis comme suit :

- Glissement de fonctions : 14 189,27 D,
- Absentéisme : 29 907,790 D,
- Non respect de l'horaire de travail : 112 763,200 D,
- Accidents de travail : 35 899,220 D,
- Panne des véhicules : 32 381,580 D,
- Rotation du personnel : 24690,600 D.

Au total, les coûts cachés s'élèvent à 249 831,660 D, soit environ 125 000 euros, ce qui représente 44% de la masse salariale totale.

3.2 : Appréciation globale des coûts cachés :

Le tableau ci-après représente une grille d'évaluation de l'ensemble des coûts cachés exprimés en pourcentages de la masse salariale totale :

	Composants coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Non- production	Non-création de potentiel	Total
Indicateurs						
Absentéisme			704,770 D	29 203,020 D		29 907,790D
Non respect du volume horaire réglementaire de travail				112 763,200 D		112 763,200 D
Glissement de fonctions		14 189,27 D				14 189,27 D
Accidents de travail				9 999,220 D	25 900D	35 899,220 D
Rotation du personnel			24 690,600 D			24 690,600 D
Ecart de productivité directe (panne des véhicules)					32 381,580 D	32 381,580 D
Total		14 189,27 D	25 395,37D	151965,44D	58281,58D	249 831,66D 125 000 euros

Tableau 32 : Tableau récapitulatif des coûts cachés générés par les dysfonctionnements issus du déficit d'engagement.

Le tableau récapitulatif ci-dessus indique que le **non respect de l'horaire réglementaire de travail (non-production)** est l'indicateur qui génère le coût le plus élevé soit **19,67% de la masse salariale totale**. Quitter le travail avant l'horaire formel est une pratique généralisée qui concerne la majorité du personnel. L'observation directe montre que les agents travaillent en moyenne entre 4 heures et 6 heures par jour au lieu de 7 heures. Ces pratiques ne font l'objet ni de suivi, ni de sanctions.

L'absentéisme est élevé aussi puisqu'il est à l'origine d'un coût de **5,1% de la masse salariale totale (non-production)**. Il comprend les congés de maladie et les absences illégales non déclarées, car ces formes d'absence représentent des journées rémunérées et non travaillées. En revanche, les absences illégales déclarées font l'objet de retenues sur salaires et ne génèrent donc pas de coûts cachés. L'examen des ordonnances ouvrant droit aux congés de maladie ainsi que les informations recueillies auprès des différents acteurs montrent deux catégories de situations. Certains agents bénéficient logiquement de congés de maladie suite à des accidents de travail ou des maladies diverses dont certaines peuvent constituer des maladies professionnelles, mais d'autres, avouent bénéficier de congés de maladies pour se reposer et dans certains cas suite à un refus d'une demande de congé de repos de la part du supérieur hiérarchique. A ce sujet, la direction confirme l'existence de retards dans l'attribution des congés de repos. En 2013, les agents n'ont pas encore bénéficié des congés de l'année 2012. Les absences illégales non déclarées constituent une grave défaillance.

Le remplacement des absents occasionne quotidiennement des pertes de temps (**surtemps**) équivalentes à **0,12%** de la masse salariale totale. En l'absence de mécanisme de régulation de l'absentéisme, dirigeants, cadres et surveillants consacrent beaucoup d'énergie et de temps pour remplacer les absents. Ces situations quotidiennes sont à l'origine de tensions et parfois de conflits entre les personnes.

Au total l'absentéisme représente un coût équivalent à **5,22%** de la masse salariale totale.

Le glissement de fonctions est très prononcé et représente un coût caché évalué à **2,48% de la masse salariale totale (sursalaires)**. Ces coûts difficilement perceptibles par les dirigeants et les cadres qui ne s'en rendent même pas. Pourtant le glissement de fonctions est préjudiciable à l'organisation.

Les pannes sur les véhicules qui constituent un écart de productivité directe nuisent au bon déroulement des opérations de nettoyage et génèrent des coûts cachés (**non création de potentiel**) équivalents à **5,6% de la masse salariale totale**.

Il est à signaler que le parc des véhicules est assez vieux. L'examen des fiches véhicules au niveau du parc moyens roulants montre que l'âge des véhicules oscille entre 1 an et 15 ans, avec une moyenne d'âge de 8 ans et 6 mois. Selon plusieurs acteurs, les opérations de réparation et d'entretien ne sont généralement pas bien exécutées, ce qui explique la répétition de certaines pannes.

Les accidents de travail représentent un véritable danger pour les agents puisqu'ils affectent leur santé et pour l'organisation aussi car ils génèrent des coûts pour couvrir les frais de soin des agents accidentés d'une part et des coûts équivalents aux journées de convalescence puisqu'elles sont rémunérées et non travaillées.

Les accidents de travail sont fréquents. La majorité des agents déclarent avoir subi au moins un accident de travail durant leur vie professionnelle. En 2013, le paiement de frais de soins au profit des salariés accidentés a atteint un coût équivalent à **4,6% de la masse salariale totale (non création de potentiel)**. Les journées de convalescence nécessaires pour le rétablissement des agents accidentés pour la même année (**non-production**) se chiffrent à **1,74% de la masse salariale totale**.

Les accidents de travail génèrent au total des coûts cachés évalués à 6,24% de la masse salariale totale.

La **rotation du personnel** est à l'origine de coûts équivalents à **4,3% de la masse salariale totale (surtemps)**. Le changement fréquent des agents influe négativement sur

leur rendement. En général, ce sont le surveillant général et les surveillants qui opèrent des changements d'agents au titre de mesures disciplinaires. Mais ils ignorent que tout changement s'accompagne au moins durant une période déterminée par une baisse de régime. Ce sont les agents qui soulignent cet élément.

Au final, l'ensemble des coûts cachés pour les indicateurs abordés est évalué à **43,52% de la masse salariale totale**.

Il est nécessaire de rappeler que nous avons fait nos calculs en nous basant sur les coûts minima et en nous limitant aux inscriptions sur les fichiers et registres de la mairie, même lorsque nous nous sommes aperçus que les inscriptions ne sont pas exhaustives.

Cette évaluation montre que les coûts cachés des dysfonctionnements issus d'un déficit d'engagement sont trop élevés. Ceci étant, plusieurs dysfonctionnements n'ont pas été évalués à l'instar de la collecte des bouteilles en plastique et du pain pendant les heures de travail ou l'effet de l'exercice par les agents d'un second métier.

Plusieurs autres dysfonctionnements sont difficiles à évaluer comme la défaillance du management.

Conclusion :

Nous avons démontré l'existence d'un déficit d'engagement à travers ses dysfonctionnements ou les variables indicatrices des comportements déviants issus de la classification de Griffin et O'Leary-Kelly (2004).

Nous avons procédé aussi à l'évaluation de certains dysfonctionnements par la méthode des performances et coûts cachés de la théorie socio-économiques des organisations (Savall, 1974, 1975 ; Savall et Zardet, 1987, 2008 ; Cappelletti, 2006).

Les coûts cachés ont atteint environ **44% de la masse salariale totale**.

Donc, nous avons prouvé l'existence de dysfonctionnements et comportements déviants dus à un déficit d'engagement, ce qui nous permet de poursuivre nos travaux de recherche en cherchant les causes et pouvoir proposer des perspectives d'amélioration de l'engagement.

PARTIE 2 : RESULTATS DE RECHERCHE SUR LES CAUSES DU DEFICIT D'ENGAGEMENT ET PERSPECTIVES D'AMELIORATION

CHAPITRE 4 : FACTEURS MATERIELS EXPLICATIFS DU DEFICIT D'ENGAGEMENT _____	185
Section 1 : Effets du niveau de rémunération des agents sur l'engagement _____	186
Section 2 : Effets de la sécurisation de l'emploi sur l'engagement _____	199
Section 3 : Effets des conditions de travail sur l'engagement : _____	213
CHAPITRE 5 : FACTEURS SOCIAUX EXPLICATIFS DU DEFICIT D'ENGAGEMENT _____	235
Section 1 : Effets de l'organisation du travail sur l'engagement _____	236
Section 2 : Effets du climat organisationnel sur l'engagement _____	252
Section 3 : Effets du mode de GRH sur l'engagement _____	269
CHAPITRE 6 : PERSPECTIVES D'AMELIORATION DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL _____	288
Section 1 : Améliorations matérielles _____	289
Section 2 : Améliorations sociales _____	305
Section 3 : Conduite d'une intervention : Mise en œuvre de leviers d'action par un groupe de projet _____	324

CHAPITRE 4 : FACTEURS MATERIELS EXPLICATIFS DU DEFICIT D'ENGAGEMENT

Section 1 : Effets du niveau de rémunération des agents sur l'engagement.....	186
Section 2 : Effets de la sécurisation de l'emploi sur l'engagement.....	199
Section 3 : Effets des conditions de travail sur l'engagement :	213

Introduction

Dans notre modèle de recherche, nous avons énuméré les facteurs de contingence qui peuvent induire les variables à l'origine des comportements déviants matérialisant un déficit d'engagement.

Nous avons procédé à une classification de ces facteurs de contingence sur lesquels se sont basées les hypothèses énoncées relatives aux causes du déficit d'engagement, en facteurs matériels (chapitre 4) et en facteurs sociaux (chapitre 5).

Par facteurs matériels, nous désignons la rémunération, la sécurisation de l'emploi et les conditions de travail. Notre objectif dans ce chapitre est de montrer empiriquement, à travers les différentes sources de données sur le terrain, l'influence du niveau de la rémunération (Section 1), de la sécurisation de l'emploi (Section 2) et des conditions de travail sur l'engagement organisationnel (section 3).

Section 1 : Effets du niveau de rémunération des agents sur l'engagement

Nous rappelons l'hypothèse H2 :

H2: Le niveau de rémunération des agents influe négativement sur leur engagement organisationnel.

1.1 : Présentation des résultats du traitement des données issues du terrain sur l'influence du niveau de rémunération :

La vérification de l'hypothèse H2 passe par l'appréciation par les agents du niveau de rémunération et l'étude de ses conséquences et de son effet sur l'engagement organisationnel des agents.

1.1.1/ Appréciation du niveau de rémunération par les agents (sous-thème):

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ **Rémunérations des agents de nettoyage insuffisantes malgré les augmentations :**

✦ Tous les personnels interviewés (100%), soit la totalité des dirigeants, des cadres, des surveillants et des agents estiment que **les rémunérations des agents restent insuffisantes malgré les augmentations.**

« Les **rémunérations** des agents, des surveillants et du chef de service nettoyage sont **insuffisantes** malgré les augmentations. » **Dirigeant 2.**

« La **rémunération** des agents est **insuffisante** pour couvrir les besoins de leurs ménages. La prime d'enlèvement des déchets ménagers et la prime de salissure sont très réduites » **Cadre 1.**

« La rémunération des agents est **insuffisante**. Elle ne leur permet pas de subvenir à leurs besoins les plus élémentaires.

La rémunération des surveillants est faible aussi puisque elle est identique à celle des agents. En tant que surveillant général, je perçois seulement 560 dinars après 32 années

de service. A titre d'exemple, la prime de transport est de 17,5 dinars alors que je dépense en moyenne 60 dinars par mois pour le transport. Je paie mensuellement un remboursement de prêt de 150 dinars » **Surveillant 1.**

« Mon **salaire** est **insuffisant**. Je suis célibataire. Je paie un loyer mensuel. Mon père est décédé et j'envoie mensuellement de l'argent à ma mère seule » **Personnel 25.**

« Mon **salaire** est **insuffisant**. Je suis marié et père de 4 enfants. Je perçois 420 dinars dont il ne me reste pour vivre que 170 dinars en tenant compte du remboursement mensuel d'un prêt que j'ai contracté. Le plus jeune de mes enfants est âgé de 4 ans et demi. Je n'ai pas les moyens pour le mettre dans un jardin d'enfants » **Personnel 29.**

« La **rémunération** est **insuffisante**. Je suis marié et j'ai 4 enfants. Mon salaire est de 520 dinars. Je rembourse un emprunt que j'ai contracté jusqu'en 2017 » **Personnel 31.**

« Mon salaire est de 430 dinars. Je suis marié et père de 5 enfants, dont 2 sont mariés. Je n'ai **pas trouvé les moyens** nécessaires pour payer la dernière facture trimestrielle d'électricité qui s'élève à 300 dinars » **Personnel 44.**

L'examen des fiches de paie montre que les personnels permanents (CDI avant la révolution) ont bénéficié d'une augmentation de salaires relative de l'ordre de 30 %, alors que les salaires des personnels qui ont été titularisés (passage de CDD à CDI après la révolution) et qui représentent 75 % de la totalité des agents, ont plus que doublé et ce en plus du bénéfices d'avantages en nature (soins dans le cadre du régime d'assurance contre les maladies, perception des tenues de travail, du lait...).

Au vu des taux d'augmentation, les salaires ont progressé de manière consistante.

Malgré ces augmentations, les personnels se sont unanimement exprimés sur l'insuffisance des salaires.

Diverses conséquences sont induites par l'insuffisance des salaires. Les avis divergent en fonction de la catégorie de personnel interviewée.

1.1.2/ Conséquences de l'insuffisance des rémunérations (sous-thème):

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ **Collecte du pain et du plastique par les agents et vente pour leur propre compte :**

✦ 71% des personnes interviewées, réparties sur les dirigeants (50%), les cadres (50%), les surveillants (100%) et les agents (73%), ont déclaré que les agents procèdent à la **collecte du pain et du plastique pour les vendre à leur propre profit** aux sociétés d'alimentation animale (pour le pain) et aux sociétés de traitement des déchets en plastique (pour les bouteilles et futs en plastique).

« *Les agents procèdent à la **collecte du plastique et du pain** pendant leur travail » **Dirigeant 2.***

« *Ils **collectent du pain et du plastique** qu'ils vendent à leur profit » **Cadre 1.***

« *Les agents procèdent aussi à la **collecte du plastique et du pain** pour arrondir leur fin de mois.» **Surveillant 1.***

« *Je procède à la **collecte et à la vente du plastique** » **Personnel 21.***

« *Je procède à la **collecte des bouteilles en plastique** qui me rapporte environ 4 dinars par jour » **Personnel 26.***

« *Nous **collectons du plastique** pendant les heures de travail, cela nous rapporte en moyenne 4 dinars par personne tous les 3 jours » **Personnel 27.***

« *Nous **collectons les bouteilles en plastique et le pain** le matin pendant l'horaire de travail et l'après-midi après les heures de travail » **Personnel 43.***

« *Nous faisons le **tri du plastique et du pain** pendant la collecte des déchets » **Personnel 45.***

Il est clair que le tri et la collecte du pain et des bouteilles en plastique pendant les heures de travail constitue une source de revenu supplémentaire pour les agents.

Malgré que la collecte s'effectue aux dépens des heures de travail et constitue un écart à la régularité, les agents la considèrent comme un « droit ».

Cela est perceptible dans les déclarations du « **Personnel 27** » :

« *Je collecte le plastique **même en présence du gouverneur**, je n'ai pas le choix. Nous **n'arrêterons pas la collecte tant que nos salaires ne sont pas augmentés** » **Personnel 27.***

A travers la collecte du plastique et du pain par les agents, se dégage un esprit de solidarité entre les agents qui se manifeste par le **partage** des revenus :

« Cela me rapporte entre 2 et 4 dinars par jour, après **partage** du revenu entre le chauffeur, moi-même et un autre agent » **Personnel 24.**

« Cela nous rapporte en moyenne **4 dinars par personne tous les 3 jours** » **Personnel 27.**

« Cela rapporte environ 4 dinars par jour que nous percevons (moi-même et les 2 agents) **à tour de rôle** » **Personnel 31.**

« Cela nous rapporte environ 14 dinars par jour que nous **nous partageons** (3 agents) » **Personnel 43.**

La **solidarité** entre agent se révèle aussi à travers la déclaration de « **Personnel 41** » qui **cède** sa collecte à un agent plus démuné que lui :

« Nous collectons aussi du pain, mais **je le donne à l'un des agents de nettoyage qui travaille avec moi sur le tracteur car il est plus pauvre que moi** » **Personnel 41.**

Le surveillant général soutient que le tri et la collecte du plastique est bénéfique pour le service car il décharge les véhicules d'un volume important :

« **Cette collecte est bénéfique** pour le service car elle évite le remplissage des moyens roulants par les bouteilles vides en plastique » **Surveillant 1**

Certains agents affirment que le surveillant général perçoit auprès des agents une partie des revenus de la collecte.

L'observation directe confirme que les agents de nettoyage procèdent presque automatiquement, lors de l'accomplissement de leurs tâches, à la collecte des matières plastiques et du pain pour les vendre à leur propre compte. Cela se fait aux dépens de leur temps de travail. De grands sachets portant des bouteilles en plastique et du pain sont généralement attachés à l'arrière des camions et sont remplis au fur et à mesure de la collecte des déchets.

La collecte du pain et du plastique est devenue la normalité, dans le sens où ce comportement est toléré et accepté au sein de la mairie.

Les pratiques de collecte du pain et du plastique sont communes à la quasi-totalité des mairies du grand Tunis. Ce constat est confirmé par l'observation directe.

- ② **Exercice d'un second métier** (générant des absences et des interruptions des tâches assignées avant la fin de l'horaire de travail):

✦ 54% des personnes interviewés réparties sur les dirigeants (50%), les cadres (100%), les surveillants (100%) et les agents (45%) ont déclaré que **l'exercice par les agents d'un second métier est l'une des conséquences de l'insuffisance de leur rémunération**. Ils estiment que cette conséquence induit des absences et une interruption du travail par les agents avant la fin de l'horaire réglementaire de travail.

« Les agents quittent **tôt** leur travail pour exercer un **second métier** (marchand de fruits et légumes, chauffeur de taxi, agent de gardiennage...) » **Dirigeant 2**.

« Plusieurs agents exercent un **second métier** pendant les après midi tels que **maçons ou chauffeurs de taxis** pour les chauffeurs. Parfois ils **s'absentent** en congé de maladie pour se consacrer à leur second travail » **Cadre 1**.

« Beaucoup d'agents exercent un **second métier** spécialement dans la **construction** ou dans le **jardinage** » **Cadre 2**.

« Certains exercent un **autre métier** de fortune (**gardien...**) » **Surveillant 1**.

« J'exerce un **second métier** (**peintre**) pendant les dimanches, les jours fériés et mon congé annuel » **Personnel 11**.

« Pendant les jours fériés et mes congés je travaille dans le **bâtiment** pour un salaire journalier de 20 dinars » **Personnel 26**.

« Pendant mes congés, je travaille comme **chauffeur PL** » **Personnel 42**.

« J'ai un **autre travail**. Chaque jour, après les heures de travail, je travaille dans le **bâtiment** ou la **peinture** » **Personnel 47**.

L'exerce d'un second métier par plusieurs agents leur cause une fatigue supplémentaire et affecte leur disponibilité pour le travail, ce qui porte préjudice à leur rendement.

« **Personnel 43** » a déclaré qu'il ne pouvait plus continuer à travailler comme « gardien » après les heures de travail tellement la fatigue était excessive :

« **J'ai arrêté** parce que j'étais **trop fatigué, je ne pouvais plus continuer** » **Personnel 43**.

Quant à « **Personnel 47** » il a déclaré que l'exercice d'un second métier affecte sa vie sociale en famille :

« *Je ne trouve plus le temps pour ma famille* » **Personnel 47.**

Donc logiquement, en exerçant un second métier, l'agent va chercher à économiser son énergie (réduire la fatigue au travail) et gagner du temps (sortir avant l'heure de fin du travail), ce qui affecte son rendement au travail.

③ Demande d'aides aux citoyens :

✦ Excepté les dirigeants, les différentes catégories de personnels ont évoqué **la demande d'aides aux citoyens de la part des agents**. 50% des cadres, 100% des surveillants et 5% des agents, soit 14% des personnes interviewés se sont prononcés sur ce sujet.

« *Des agents demandent des **aides aux citoyens*** » **Cadre 2.**

« *Les agents demandent **des aides auprès des citoyens** pour pouvoir subvenir à leurs besoins* » **Surveillant 2.**

« *Parfois on **m'aide*** » **Personnel 30.**

Des responsables au niveau de l'administration ont affirmé que certains citoyens se sont plaints de ces pratiques. Ils reprochent à certains agents de monnayer l'accomplissement de leurs tâches. Cependant, aucune mesure n'a été prise à leur encontre.

④ Trafic, vols et détournements pour se procurer des revenus supplémentaires :

✦ Seuls les dirigeants (50%) pensent que les agents ont **recours aux vols et détournements pour se procurer des revenus supplémentaires**.

« *Il y a beaucoup de **trafic, de vols et de détournements** pour se procurer des **revenus supplémentaires**. Les surveillants et les agents louent les moyens de la mairie (trax, tracteurs...) à leur propre profit* » **Dirigeant 1.**

L'observation directe montre que l'enlèvement des déchets de désherbage des particuliers moyennant rétribution directe aux agents (au lieu du paiement d'une redevance à la mairie) constitue l'infraction la plus courante de détournement des moyens de la mairie.

⑤ Perception par le surveillant général de montants d'argent auprès des chauffeurs :

✦ Seuls les dirigeants (50%) pensent que le surveillant général perçoit des sommes d'argent auprès des chauffeurs.

« Le surveillant général perçoit auprès de chaque chauffeur 1 dinar par circuit et par jour » **Dirigeant 1.**

⑥ Démotivation, absences, irresponsabilité et nonchalance des agents :

✦ Seuls les dirigeants (50%) pensent que l'insuffisance des rémunérations est génératrice d'absences, d'irresponsabilité et de nonchalance de la part des agents.

« L'insuffisance du salaire produit la démotivation des agents, les absences, l'irresponsabilité et la nonchalance » **Dirigeant 1.**

Seuls les dirigeants se sont exprimés sur les idées clés ④ (Trafic, vols et détournements perpétrés par les agents), ⑤ (Perception surveillant général argent auprès chauffeurs) et ⑥ (Démotivation, absences, irresponsabilité et nonchalance des agents) sans prendre des mesures disciplinaires à l'encontre des fautifs.

Ces idées clés portent des idées négatives sur les agents et les surveillants. Si les déclarations des dirigeants sont fondées sur des présomptions, alors elles dénotent un déficit de considération des personnels du terrain de la part des dirigeants pouvant être source de conflits entre les catégories de personnel. Par contre, si elles sont fondées sur des faits avérés, alors les dirigeants auraient du prendre les mesures disciplinaires et/ou de sensibilisation qui s'imposent. Dans les deux cas, ces comportements peuvent être des indices de défaillances du management affectant négativement la confiance et le climat organisationnel.

⑦ Endettement :

✦ 50% des surveillants et 32% des agents déclarent que les **agents sont très endettés en raison de l'insuffisance du salaire.**

« Les agents **empruntent de l'argent** auprès des surveillants notamment » **Surveillant 2.**

« Les agents sont **très endettés**. Ils vivent avec les crédits bancaires » **Personnel 11.**

« Les agents sont **très endettés** envers des banques et des personnes physiques » **Personnel 22.**

« **J'achète à crédit** de chez l'épicier, les marchands de légumes, de volailles...Lorsque je n'ai pas d'argent, j'essaie de ne pas les croiser pour qu'ils ne me réclament pas leur argent. Dès que possible je leur donne la priorité de remboursement pour que je puisse me réapprovisionner à crédit en produits de subsistance de chez eux » **Personnel 41.**

« **J'emprunte de l'argent** auprès de mes voisins et de mon frère » **Personnel 44.**

Seuls les surveillants et les agents se sont exprimés sur le sujet de l'endettement car ce sont eux principalement qui subissent cette situation. Le fait que ce sujet n'a été abordé ni par les dirigeants, ni par les cadres montre un déficit de communication et de soutien organisationnel.

Les agents soulignent la perception d'aides auprès de leurs proches.

⑧ Perception d'aides auprès des proches :

◆ 27% des agents déclarent **percevoir des aides auprès de leurs proches.**

« **Ma mère me donne de l'argent aussi** » **Personnel 24.**

« **Mon frère m'aide financièrement**, et mon fils menuisier me donne 25 dinars par semaine » **Personnel 27.**

« **Mes frères m'aident et mon fils aussi** qui a commencé à travailler récemment » **Personnel 31.**

« **Mon fils** qui vient de commencer de travailler **m'aide** aussi (environ 100 dinars par mois) » **Personnel 41.**

« **Je reçois** périodiquement des **aides** de mon **frère** et de mes beaux frères » **Personnel 42.**

⑨ **Influence négative sur la qualité de vie des agents :**

✦ Les cadres (50%) et les agents (5%) estiment que **l'insuffisance des rémunérations influe négativement sur la qualité de vie des agents :**

« *L'insuffisance des revenus **influe négativement sur la qualité de la vie des agents. Les conditions matérielles et psychiques des agents sont dégradées** » Cadre 1.*

« *Vu l'insuffisance de mes ressources, je n'achète **ni fruits, ni légumes** » Personnel 30.*

⑩ **Vente du lait perçu de la mairie :**

✦ La mairie délivre mensuellement une quantité de lait aux agents du service nettoyage. Les cadres (50%) déclarent que **les agents procèdent à la vente du lait perçu pour se procurer des ressources supplémentaires :**

« Certains **vendent le lait qu'ils perçoivent** de la mairie » Cadre 2.

A travers les avis collectés, il apparaît que certaines idées sont partagées par toutes les catégories de personnels, alors que d'autres sont spécifiques à une catégorie spécifique.

Si **toutes les catégories** de personnels s'accordent sur la **collecte du pain et du plastique** par les agents ainsi que sur **l'exercice d'un second métier** et les effets qu'ils induisent, elles divergent sur d'autres conséquences de l'insuffisance des rémunérations. En effet, seuls les **dirigeants** invoquent les **trafics, les vols et détournements** perpétrés par les agents pour se procurer des revenus supplémentaires, la **corruption de la part des surveillants** (perception par le surveillant général de montants d'argent auprès des chauffeurs) et la **démotivation, les absences, l'irresponsabilité et la nonchalance** des agents. Mais ils ne prennent pas les mesures nécessaires pour réduire ces dysfonctionnements. Pour leur part, les **agents** se plaignent **d'endettement** et évoquent la **perception d'aides auprès de leurs proches**.

Il est signifiant de relever le jugement négatif qu'ont les dirigeants sur les agents et les surveillants, qui peut présager une cassure entre les dirigeants et les personnels.

Cette divergence d'opinions entre les catégories est un signe d'un manque de communication entre elles.

Par ailleurs, toutes les catégories, à l'exception des dirigeants, évoquent la réclamation d'aides de la part des agents auprès des citoyens. D'ailleurs certains d'entre eux s'en sont plaints à la direction, sans suites.

Enfin les dirigeants mentionnent que l'insuffisance des rémunérations affecte la qualité de vie des agents et soulignent que ces derniers procèdent à la vente du lait qu'ils perçoivent de la mairie pour se procurer des ressources additionnelles.

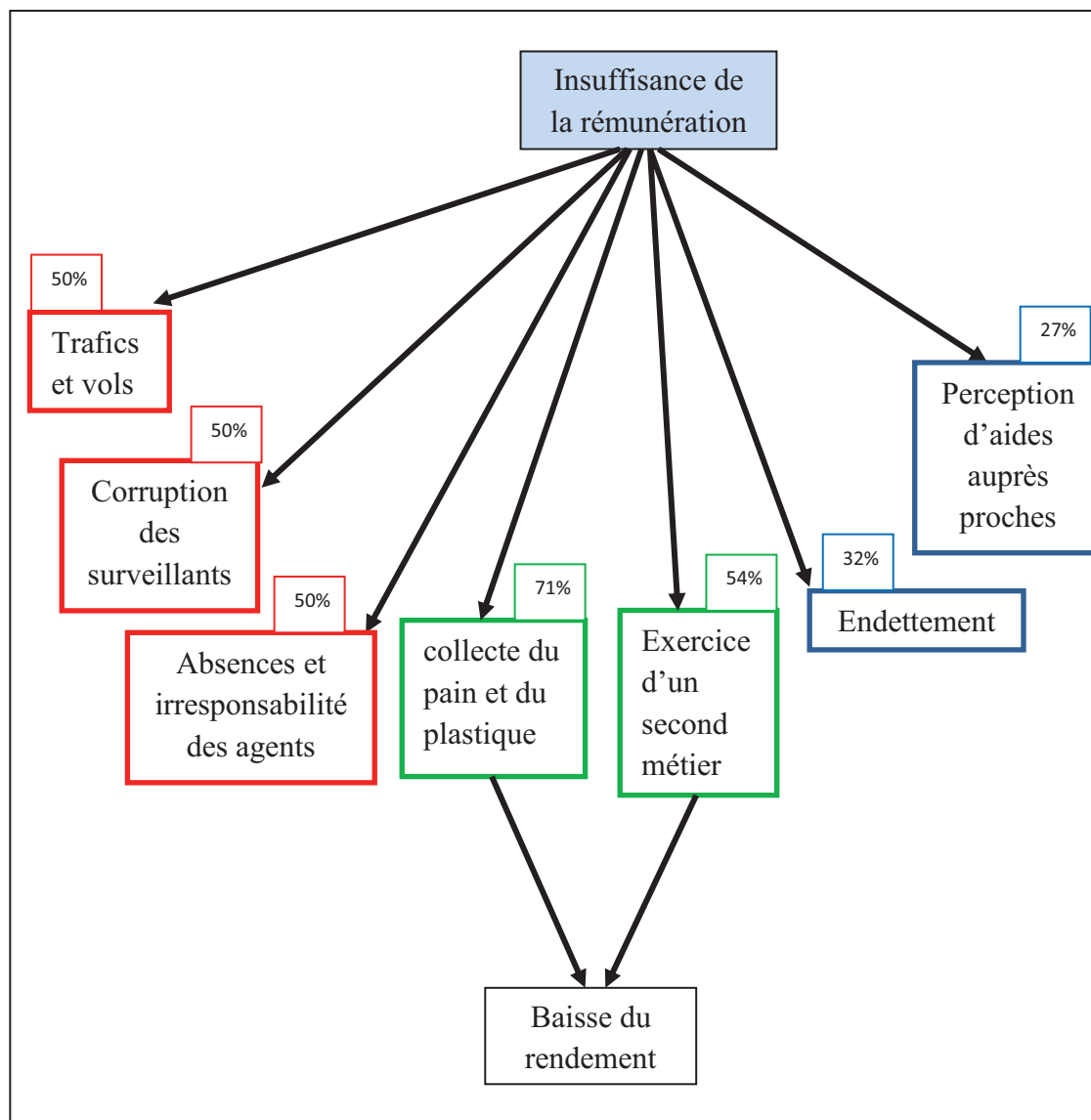


Figure n° 28 : conséquences de l'insuffisance de la rémunérations selon les acteurs interviewés par la méthode du « sketching ».

- : Avis spécifiques aux dirigeants
- : Avis spécifiques aux agents
- : avis convergents.

Problèmes de management :

- Déficit de considération des personnels du terrain de la part des dirigeants
- Pas de réaction face à des écarts à la régularité

1.1.3/ Effets sur l'engagement (sous-thème) :

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

① Influence **négative** de l'insuffisance des rémunérations sur l'engagement organisationnel :

✦ Les dirigeants (100%), les cadres (100%), les surveillants (100%) et les agents (77%), soit 82% de l'ensemble des personnes interviewées estiment que **l'insuffisance des rémunérations a une influence négative sur l'engagement organisationnel**.

« *Le niveau de rémunération des agents exerce un effet **négatif** sur l'engagement organisationnel* » **Dirigeant 1.**

« *Le bas salaire perçu a un effet **négatif** sur l'engagement organisationnel* » **Personnel 31.**

✦ Les 23% des agents de nettoyage restants pensent que la faiblesse des rémunérations n'a pas d'influence sur l'engagement organisationnel.

« *J'ai accompli mon devoir et travaillé correctement même lorsque je percevais 135 D. **J'accomplis pleinement mes tâches quelque soit le niveau de salaire.** Le niveau de salaire n'influe pas sur mon engagement organisationnel* » **Personnel 23.**

« *Tant que je suis en bonne santé, je travaille correctement **quelque soit le niveau de mon salaire.** Le salaire n'a pas d'influence sur mon engagement organisationnel* » **Personnel 43.**

Nous signalons que seuls les agents (à la différence des autres catégories de personnel) estiment que la rémunération, quelque soit son niveau, n'influe pas sur leur engagement organisationnel.

Vu que la majorité des personnels interviewés (82%) ont déclaré que les bas salaires influent négativement sur l'engagement organisationnel, nous pouvons valider, à priori, l'hypothèse H2.

Effet du niveau de rémunération sur l'engagement organisationnel des agents	Négatif	82%
	Neutre	18%
	Positif	0%

Validation de l'hypothèse H2.

La **rémunération** des agents reste insuffisante malgré les augmentations et influe **négativement** sur l'engagement.

Ce résultat est toutefois à nuancer.

1.2 : Nuancement du résultat obtenu : mise en cause de la validation de l'hypothèse H2.

Nous pensons que l'insuffisance des rémunérations et son effet négatif sur l'engagement organisationnel est à nuancer puisque les fiches de paie prouvent que les rémunérations ont doublé, voire triplé pour la majorité des agents (75% des agents : ceux titularisés après la révolution de 2011), et ce en plus de certains avantages en nature (bénéfice du régime d'assurance contre les maladies, perception de tenues de travail, du lait...). Le reste des agents a bénéficié d'une augmentation salariale d'au moins 30%.

Le fait que les agents se sont massivement exprimés sur l'insuffisance des salaires malgré les augmentations trouverait une double explication :

- les personnels aspirent naturellement à un meilleur salaire,
- mais surtout, une majorité d'agents estiment avoir été exploités pendant de nombreuses années, en percevant des salaires dérisoires (CDD) et en étant privés des droits aux congés et aux prestations de sécurité sociale (soins, retraite...). Par

conséquent ils estiment que même si les salaires ont augmenté de façon significative, ils restent insuffisants pour effacer l'injustice subie pendant plusieurs années.

Les déclarations de quelques agents au sujet des « apports de leur titularisation » prouvent l'existence de ce sentiment :

« J'ai travaillé à la mairie **pendant 17 ans sans aucun droit**, ce sont des **années perdues de ma vie** » **Personnel 23.**

« Avant la révolution, **j'ai travaillé 4 ans à 150 dinars par mois**. Chaque mois, je donnais 30 à 40 dinars par mois au surveillant pour nous titulariser. La titularisation nous a permis une **amélioration des salaires** mais qui est **insuffisante** » **Personnel 24.**

« J'ai commencé à travailler au service nettoyage en **2005** en tant qu'ouvrier occasionnel. Je n'ai été titularisé qu'après la révolution (en 2011). **Il me reste 2 ans seulement pour partir à la retraite** » **Personnel 27.**

« Je travaille à la mairie **depuis 2000**. Je percevais jusqu'à 2006 un salaire mensuel de **135 dinars**. A partir de 2006, mon salaire est passé à 196 dinars. **J'ai été titularisé après la révolution en 2011** » **Personnel 29.**

« J'ai travaillé pendant **16 ans** (de 1989 à 2005) comme **agent occasionnel** pour un salaire mensuel de 135 dinars. A partir de 2005, j'ai servi sous contrat. J'ai été titularisé en 2011 après la révolution » **Personnel 30.**

« Je travaille à la mairie **depuis 1994**. Je n'ai été **titularisé qu'en 2011** » **Personnel 43.**

L'examen des fiches des personnels a permis de faire ressortir les informations suivantes concernant les agents qui ont été titularisés après la révolution (2011) et qui représentent 75% des agents du service nettoyage :

Agents titularisés en 2011 (Après la révolution)			
%	Date d'entrée en service (CDD)	Date titularisation (CDI)	Nombre d'années passées en CDD par agent
43%	2005	2011	6
30%	2006		5
5%	2008		3
2%	2010		1
20%	2011		0
			Moyenne
			4ans 3mois

Tableau 33 : Statistiques concernant les agents titularisés en 2011 (après la révolution)

Il ressort de ce tableau que les agents qui ont été titularisés en 2011 (après la révolution) ont en moyenne passé 4 ans et 3 mois en tant qu'agents temporaires (CDD) : salaires trop bas, aucune couverture sociale, pas de droit aux congés...

73% des agents ont passé au moins 5 ans dans cette situation : 6 ans pour 43% du personnel et 5 ans pour 30% du personnel.

Notre position est en partie confortée par le contraste qui est apparu dans les déclarations des agents. D'un côté ils estiment que les rémunérations sont insuffisantes, mais de l'autre ils avouent que l'amélioration des salaires est l'apport le plus important de la sécurisation de l'emploi (95% des agents) (voir section 2 ci-après relative à la sécurisation de l'emploi).

Au vu des éléments précités, nous nuancions le résultat obtenu en reformulant l'hypothèse H2 ainsi :

La **rémunération** des agents a sensiblement augmenté et n'exercerait pas une influence **négative** sur l'engagement.

Après avoir examiné l'influence du premier facteur matériel, à savoir la rémunération, nous passons au deuxième facteur matériel qui est la sécurisation de l'emploi des agents.

Section 2 : Effets de la sécurisation de l'emploi sur l'engagement

Nous rappelons l'hypothèse H3 :

H3: La sécurisation de l'emploi influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.

Dans un premier temps, nous examinons les apports de la sécurisation de l'emploi pour les agents (2.1) et dans un deuxième temps, nous présentons ses conséquences et son effet sur l'engagement organisationnel (2.2).

2.1 : Apports de la sécurisation des emplois pour les agents (sous-thème)

Selon les acteurs interviewés, les apports de la sécurisation des emplois pour les agents sont l'amélioration des salaires, le bénéfice du droit à la sécurité sociale et à la retraite, le bénéfice du droit aux congés, le bénéfice du droit aux emprunts bancaires, le bénéfice du droit à la tenue de travail, le bénéfice du droit aux primes des heures supplémentaires et le sentiment de sécurité.

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème, classées par ordre d'importance, montrent :

❶ Amélioration des salaires :

✦ (100%) des dirigeants, (100%) des cadres, (100%) des surveillants et (95%) des agents, soit 96% des personnes interviewées évoquent **l'amélioration des salaires comme apport majeur de la sécurisation de l'emploi.**

« *La sécurisation du travail a entraîné une **amélioration des salaires*** » **Dirigeant 2.**

« *La titularisation des agents a entraîné une **amélioration des rémunérations*** » **Surveillant 1.**

« *La titularisation des agents a **amélioré les rémunérations** qui sont passées de 120 dinars à 420 dinars* » **Personnel 11.**

« *Je travaille depuis 2008 à la mairie. Avant ma titularisation je percevais 135 dinars. J'ai été titularisé après la révolution en 2011. Mon salaire s'est amélioré* » **Personnel 26.**

« *Ma titularisation a entraîné une **amélioration de mon salaire*** » **Personnel 41.**

« *Je travaille à la mairie depuis 1994. Je n'ai été titularisé qu'en 2011. Après ma titularisation, **mon salaire s'est amélioré** (440 dinars)* » **Personnel 43.**

« *J'ai commencé de travailler au service nettoyage de la mairie en 2007. Je percevais un salaire mensuel de 135 dinars. J'ai été titularisé en 2011 après la révolution. **Mon salaire s'est amélioré*** » **Personnel 47.**

Nous remarquons que l'amélioration des salaires a été le premier apport cité par les agents suite à leur titularisation. 95% des agents se sont exprimés sur cet apport. Cela contraste partiellement avec les appréciations des agents dans le sous-thème précédent où ils ont massivement exprimé leur insatisfaction concernant le niveau des rémunérations. Plusieurs agents ont insisté sur les longues années passées à la mairie avant d'être titularisés. A travers ces déclarations se dégage l'idée du droit recouvert (amélioration des salaires suite à la titularisation) après beaucoup de retard.

② Bénéfice du droit à la sécurité sociale et à la retraite :

◆ (50%) des dirigeants, (50%) des cadres, (50%) des surveillants et 55% des agents soit 54% des personnes interviewés ont déclaré que parmi les apports de la sécurisation de l'emploi figurent **le droit à la sécurité sociale et surtout le droit à la retraite et le droit aux prestations de santé.**

« *La titularisation des agents a entraîné une **sécurisation des retraites*** » **Dirigeant 1.**

« *La titularisation des agents a entraîné le bénéfice des **droits à la sécurité sociale*** » **Surveillant 1.**

« *La titularisation a entraîné un **accès à la retraite et à la sécurité sociale*** » **Personnel 12.**

« *Ma titularisation m'a permis enfin de **bénéficier de la sécurité sociale**, sachant que j'ai travaillé à la mairie pendant 17 ans sans aucun droit, ce sont des années perdues de ma vie* » **Personnel 23.**

« *J'ai commencé à travailler à la mairie depuis 2004. En 2011, j'ai été titularisé. Ma titularisation a entraîné le **bénéfice des prestations de la sécurité sociale*** » **Personnel 28.**

« *La titularisation a eu comme effet surtout **l'accès au droit à la retraite*** » **Personnel 32.**

Les déclarations de « Personnel 23 » relèvent de manière manifeste un sentiment largement partagé de droits bafoués pendant de nombreuses années (avant la titularisation) et dont le droit de jouir d'une retraite. Etant signalé, que le statut de CDD n'ouvre pas droit au paiement de retraites.

③ Bénéfice du droit aux congés :

◆ (50%) des dirigeants, (100%) des cadres, (100%) des surveillants et (45%) des agents soit 54% des personnes interviewées ont cité le **bénéfice du droit aux congés, dont principalement le repos hebdomadaire, les congés de repos et les congés de maladie.**

« *La sécurisation du travail a permis aux agents de bénéficier des **congés chômés et payés** (30 jours par an), des **congés de compensation** et des **congés de maladie** » **Dirigeant 2.***

« *La titularisation des agents a induit un accès aux **droits aux congés** » **Cadre 1.***

« *La titularisation des agents a entraîné le bénéfice du **droit au congé** » **Surveillant 2.***

« *Après ma titularisation, j'ai **droit aux congés** dont les congés de maladies » **Personnel 25.***

« *Maintenant j'ai aussi **droit aux congés** » **Personnel 41.***

Il est à signaler que lorsque les agents étaient en CDD, ils n'avaient droit à aucune forme de repos ou de congé. Ils ne bénéficiaient ni du repos hebdomadaire, ni des congés de repos et ni des congés maladie. Les jours d'absence pour quelle raison que ce soit étaient grevés de leurs salaires, déjà trop bas.

④ Bénéfice du droit aux emprunts bancaires :

◆ Seuls les agents se sont exprimés sur le bénéfice du droit aux emprunts bancaires à concurrence de 14%. Cela prouve l'importance des crédits bancaires pour les agents.

« *La titularisation ne m'a rien apporté, à part la **possibilité de contracter des emprunts** » **Personnel 42.***

« *Ma titularisation a entraîné aussi la **possibilité de contracter des prêts** » **Personnel 45.***

« *Avec la titularisation, j'ai la possibilité de **contracter un prêt bancaire** » **Personnel 47.***

L'observation directe montre que la majorité des agents est endettée, voire très endettée. Plusieurs agents veulent vivre au-delà de ce que permet leur capacité financière.

⑤ Sentiment de sécurité :

✦ Les cadres (50%) et les agents (9%) ont souligné que la titularisation des agents induit une assurance et un sentiment de **sécurité pour leur avenir** :

« *La titularisation des agents a induit une **sécurisation du statut** des intéressés. Avant leur titularisation, les agents travaillaient tous les jours de la semaine (pas de repos ni de congés) et à la moindre absence, leurs salaires subissaient des coupes et leurs contrats étaient parfois résiliés* » **Cadre 1.**

Les déclarations des agents « Personnel 11 » et « Personnel 21 » récupérées du sous thème « H2.2 Conséquences de la titularisation sur les comportements » vont dans le même sens :

« *Les agents sont plus **confiants pour leur avenir** alors qu'avant ils ne savaient pas ce qu'il peut leur arriver le lendemain* » **Personnel 11.**

« *Les agents travaillent actuellement avec beaucoup **moins de soucis sur leur avenir et sur leur retraite.*** » **Personnel 21.**

⑥ Bénéfice du droit à la tenue de travail :

✦ (50%) des dirigeants, (0%) des cadres, (0%) des surveillants et 5% des agents soit 7% des personnes interviewés ont évoqué le **bénéfice du droit à la tenue de travail**.

« *La titularisation des agents leur ouvre droit à la **tenue de travail*** » **Dirigeant 2.**

« *J'ai conquis certains droits à l'instar du **droit à la tenue*** » **Personnel 46.**

L'observation directe montre que les agents ne portent pas leurs tenues pendant le travail.

⑦ Bénéfice du droit à l'indemnité d'heures supplémentaires :

✦ Seuls les dirigeants (50%) ont déclaré que le **bénéfice du droit à l'indemnité d'heures supplémentaires** est l'un des apports de la sécurisation de l'emploi.

« *Leur titularisation leur ouvre droit au paiement des heures supplémentaires* » **Dirigeant 2.**

Aucun agent n'a évoqué les indemnités d'heures supplémentaires en tant que droit acquis suite à leur titularisation.

L'examen des dossiers d'indemnités d'heures supplémentaires au service financier montre que les montants de ces indemnités ne sont pas élevés.

L'observation directe relève que de nombreux agents contestent le mode d'attribution de ces indemnités et dénoncent une injustice dans l'appréciation des performances.

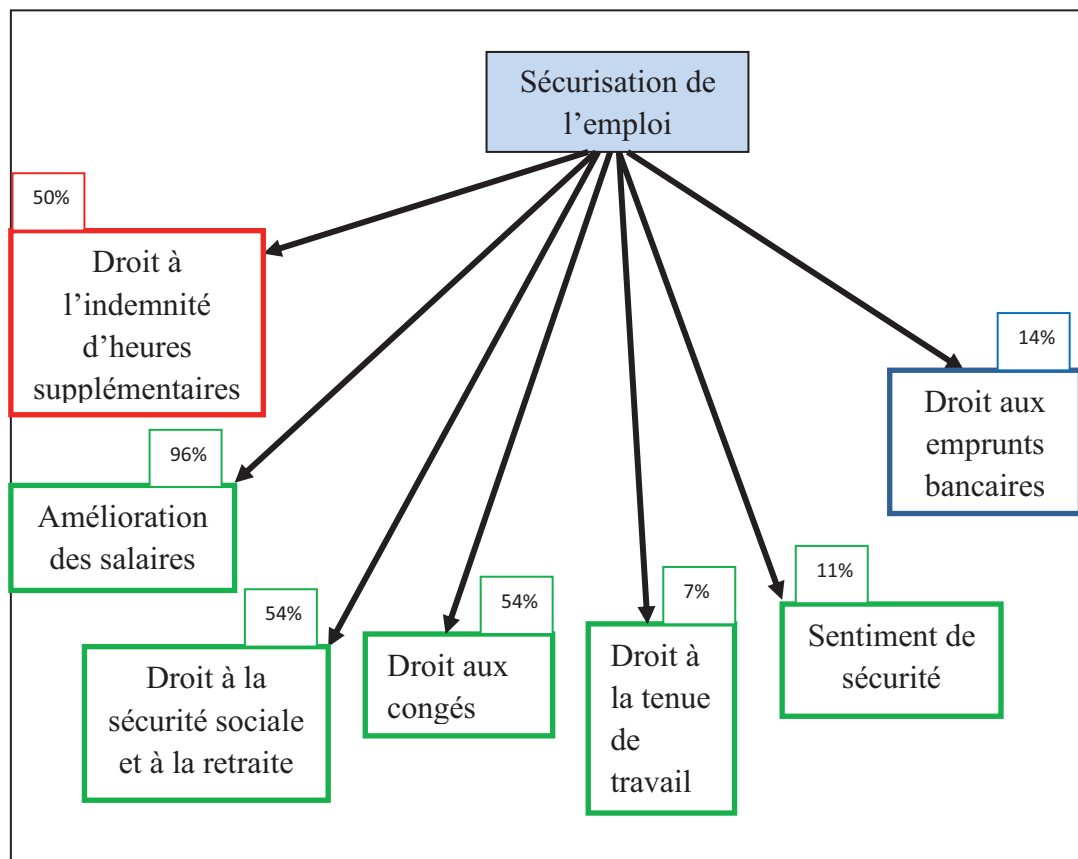


Figure n°29 : Apports de la sécurisation de l'emploi selon les acteurs interviewés par la méthode du « sketching ».

- : Avis spécifiques aux dirigeants
- : Avis spécifiques aux agents
- : Avis convergents

2.2/ Conséquences sur les comportements et sur l'engagement (sous-thème)

Nous examinons dans un premier temps les conséquences sur les comportements et dans un deuxième temps les conséquences sur l'engagement organisationnel.

2.1.1/ Conséquences de la titularisation des agents sur leurs comportements

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème, montrent :

❶ Effet négatif de la titularisation des agents sur leur rendement :

★ (100%) des dirigeants, (100%) des cadres et 9% des agents, soit 21% des personnes interviewés estiment que la **titularisation des agents a un effet négatif sur leur rendement.**

« *En principe, la titularisation constitue une motivation supplémentaire pour les agents lorsqu'ils ont une conscience professionnelle. Dans le cas contraire, elle n'a pas d'effet, voire a un effet négatif surtout si l'administration n'applique pas la réglementation. Sur le terrain, le résultat de la titularisation n'est pas perceptible, **ceux qui n'ont pas été titularisés fournissent plus d'efforts car ils ont un objectif à atteindre, être titularisés** »
Dirigeant 1.*

« *Quelques agents ont réduit leur rendement suite à leur titularisation* » **Cadre 2.**

« *Durant la première période après ma titularisation, j'ai amélioré mon rendement, mais **maintenant je ne veux plus travailler.** Les surveillants ne te laissent pas travailler en paix. A la différence de la presque totalité des agents qui ont peur et acceptent l'injustice, moi je parle et c'est pour cette raison que j'ai des problèmes avec eux et que je suis mal vu. Avant ma titularisation je ne pouvais pas parler car je craignais d'être licencié et j'attendais ma titularisation. La majorité écrasante des agents subit et se tait.*

Certains agents donnent des montants d'argent aux surveillants (5 dinars ou 2 dinars) et en contrepartie ils ne travaillent pas. Ils rentrent juste après le passage du chef du service nettoisement et les surveillants les inscrivent "présents" sur la fiche de présence. Il faut examiner les fiches de présence, des agents (3 à 4 personnes) ne viennent pas travailler 2 à 3 jours par semaine et le surveillant signe à leur place. Moi je refuse de les remplacer. Je n'accepte pas de travailler à la place de quelqu'un qui est inscrit présent sur la fiche de présence mais réellement absent. On m'a traduit devant le conseil de discipline et j'ai eu un mois de retrait de salaire. J'ai subi une injustice et je n'ai pas trouvé à qui me plaindre.

Dernièrement, j'étais programmé pour sortir en congé qui se rapporte à l'année 2012. Ils ont trouvé un remplaçant, mais ils ont refusé de m'accorder mon congé » **Personnel 24.**

« *Avant ma titularisation, je travaillais mieux. Avant lorsque je travaille, je perçois un salaire, et lorsque je ne travaille pas, je n'en perçois pas. Actuellement, si je m'absente, on me grève le double de mon salaire durant la période d'absence. Or on peut s'absenter car on n'a pas eu nos congés. Actuellement les agents sont entrain de prendre les congés de 2012. Cela est du à la pression de travail. Moi j'aurais éventuellement mon congé au titre de l'année 2012 en avril ou mai 2014. Il y a beaucoup d'injustice* » **Personnel 25.**

Tous les dirigeants et les cadres ont une appréciation négative sur la titularisation des agents et pensent qu'elle a induit une baisse du rendement.

A l'inverse, les surveillants et la quasi-totalité des agents ne partagent pas le même avis (2 agents seulement estiment que leur rendement a baissé suite à leur titularisation). Cette opposition d'avis entre les personnels d'un côté et les dirigeants et cadres de l'autre sur un sujet aussi important est le signe d'une **rupture entre les catégories** et un **manque de communication et de soutien** entre elles.

Parmi les conséquences négatives de la titularisation avancées par les dirigeants, les cadres et les surveillants figure le bénéfice des congés de maladie indûment :

② Bénéfice des congés de maladies indûment :

Si les dirigeants, les cadres et les surveillants ont invoqué le bénéfice de congés de maladie indûment par les agents, les causes explicatives sont différentes :

✦ (50%) des dirigeants et (50%) des cadres déclarent que les **agents bénéficient de congés de maladie indûment pour échapper au travail** :

« Une conséquence négative de la titularisation des agents est que certains d'entre eux bénéficient indûment des congés de maladie: présentation de **certificats médicaux dans la limite de 60 jours de repos médical par an** (limite fixée par le statut de la fonction publique avec bénéfice de l'intégralité du salaire) » **Dirigeant 2.**

« La sécurité professionnelle ressentie par les agents entraîne parfois des comportements déviant ou nonchalants. Le recours aux **congés de maladies pour échapper au travail** est l'une des facettes de ces comportements » **Cadre 1.**

✦ (50%) des surveillants expliquent que les agents bénéficient de congés de maladie indûment **pour se reposer vu que le travail est très fatigant**, ou suite à un **refus de congé** ou encore pour **exercer un second travail**.

« Les agents prennent des congés de maladie **car le travail est très fatigant**. Dans d'autres cas, les agents prennent des congés de maladie parce qu'on leur a refusé des congés de repos. Certains prennent des congés de maladie pour **exercer un second travail** » **Surveillant 2.**

Les cadres évoquent d'autres conséquences :

③ Comportements déviants et nonchalants induits par la titularisation :

✦ (50%) des cadres estiment que la **titularisation** des agents a encouragé les **comportements déviants et nonchalants** :

« *La sécurité professionnelle ressentie par les agents entraine parfois des **comportements déviants ou nonchalants*** » **Cadre 1.**

④ Rébellion de certains agents :

✦ (50%) des cadres déclarent que **quelques agents se rebellent** :

« *Quelques agents ont réduit leur rendement suite à leur titularisation. Ils se **rebellent**. Cela est du à l'insuffisance des sanctions disciplinaires parce que l'administration est faible* » **Cadre 2.**

A travers les idées clés exprimées par les dirigeants et les cadres dans les paragraphes ② (bénéfice de congés de maladie indûment), ③ (comportements déviants et nonchalants induits par la titularisation) et ④ (rebellion de certains agents) ci-dessus, se dégage des idées négatives sur la titularisation des agents. Donc l'amélioration des conditions sociales et professionnelles des agents n'était pas souhaitée par les dirigeants et les cadres, ce qui confirme l'absence de pratiques de récompense et de reconnaissance.

⑤ Effet positif de la titularisation des agents sur leur rendement :

✦ Seuls les surveillants (100%) et les agents (41%) ont déclaré que la **titularisation** des agents a un **effet positif sur leur rendement**.

« *Le **rendement** des agents s'est amélioré suite à leur titularisation* » **Surveillant 1.**

« *Le **rendement** des agents s'est amélioré depuis leur titularisation parce qu'ils sont plus confiants pour leur avenir alors qu'avant ils ne savaient pas ce qu'il peut leur arriver le lendemain.*

L'idée répandue selon laquelle les agents fournissent moins d'efforts après leur titularisation n'est pas fondée » **Personnel 11.**

« *Ma titularisation a **boosté mon attachement à mon travail**. Je me sens un membre à part entière de la mairie* » P28.

« *Mon rendement s'est **amélioré après ma titularisation**. Je descends de mon véhicule aider les agents dans la collecte. Le droit à la retraite me motive* » **Personnel 41**.

« *Ma **titularisation a eu un effet positif sur moi**. Depuis ma titularisation mon sentiment d'appartenance à la mairie a augmenté. Je ne m'absente jamais, je suis très discipliné* » **Personnel 44**.

« *Ma **titularisation a eu comme effet d'accroître ma motivation pour travailler mieux et plus**. J'ai amélioré mon rendement* » **Personnel 45**.

Les surveillants qui sont en contact direct avec les agents sont unanimes sur le fait que le rendement des agents s'est amélioré après leur titularisation.

Les agents justifient l'amélioration du rendement par plusieurs éléments.

« **Personnel 11** » explique qu'avant la révolution, la **délégation** mettait, périodiquement, à la disposition de la mairie des ouvriers pour **aider les agents** de nettoyage dans leur travail et que ces actions ne se font plus aujourd'hui.

« *Avant, il y avait fréquemment des **campagnes de nettoyage** dans lesquelles participaient des **ouvriers qui venaient de la délégation en renfort**, alors que cette mesure ne se fait plus actuellement* » **Personnel 11**.

Vérification faite auprès de la Direction, cette dernière confirme qu'actuellement la participation à des campagnes de nettoyage de la part des parties externes à la mairie sont de plus en plus rares.

« **Personnel 11** » remarque aussi que **l'effectif des agents** stagne, alors que le **volume de déchets** à collecter est en continuelle évolution.

« *De plus **l'effectif des agents n'a pas évolué** alors que **le volume de déchets a augmenté** suite à la construction de nouveaux quartiers dans la superficie communale* » **Personnel 11**.

Les informations recueillies auprès du service administratif montrent que les effectifs des agents ont régressé. Depuis 2011, 7 agents ont été perdus (5 partis en retraite et 2 mutés) sans aucun remplacement. En parallèle, la direction confirme que le volume de déchets à collecter connaît une évolution importante. Le territoire communal de la mairie « X »

comporte de grandes superficies non construites, à l'inverse des autres communes du grand Tunis. La construction et l'habitation de nouveaux quartiers dans le territoire communal est l'une des principales causes de l'augmentation des quantités de déchets. L'observation directe confirme ces éléments.

« **Personnel 11** » et « **Personnel 21** » constatent que le parc des matériels roulants est vieux et fréquemment en panne, ce qui entrave les missions de collecte des déchets :

« *De même les **matériels roulants** non seulement n'ont pas évolué mais aussi ils ont **vieilli** et leurs pannes sont devenues **fréquentes** » **Personnel 11**.*

« *L'handicap réside dans les **matériels** qui sont **vieux** et **fréquemment en panne** » **Personnel 21**.*

L'examen des dates de mise en circulation des véhicules destinés au nettoyage prouve que le parc est trop vieux. La moyenne d'âge des véhicules est de 8 ans et 6 mois.

L'observation directe relève que dans plusieurs cas les agents se présentent en début de travail sans pouvoir exécuter leurs tâches à causes de pannes survenues sur leurs véhicules. Dans d'autres cas ils commencent leur travail après plusieurs heures de retard pour la même cause.

En 2013, 12,79% des journées de travail des véhicules ont été perdues à cause des pannes (informations collectées et traitées à partir du registre des réparations).

Quant à « **Personnel 31** », il explique que la capacité réduite du dépôt d'ordures freine le travail de collecte :

« *Le problème essentiel est dans le **dépôt d'ordures** qui nous fait perdre beaucoup de temps. Parfois il est fermé ou en grève. Moi je commence le travail à 7H00, mais il faut que je pointe au dépôt à 5H00 du matin pour pouvoir vider mon camion » **Personnel 31**.*

L'observation directe montre que le dépôt d'ordures perturbe parfois le travail des équipes de nettoyage surtout lorsqu'il arrive à saturation. Dans ce cas, au vu des longues files d'attente devant le dépôt, les chauffeurs ne vident pas leurs véhicules (bennes tasseuses, camions et tracteurs) à la fin de la séance. Ceux qui prennent la relève (l'équipe de jour ou de nuit) sont astreints d'aller les vider, ce qui provoque des tensions entre les équipes de travail.

Il en résulte aussi une perte de temps qui rend la complète exécution du programme impossible.

⑥ **Aucun effet de la titularisation des agents sur leur rendement :**

✦ Seuls les agents (50%) ont déclaré que **la titularisation des agents n'a aucun effet sur leur rendement.**

« *La sécurisation de l'emploi n'a pas eu d'effet sur le rendement. Il y a un travail qui doit être fait que ce soit l'agent est titularisé ou pas. Il s'agit de tâches assignés qu'il faut effectuer* » **Personnel 12.**

« *Ma titularisation n'a eu aucun effet sur mon rendement. Je fais mon travail comme il se doit avant et après ma titularisation* » **Personnel 13.**

« *Ma titularisation n'a pas eu d'effet sur l'exécution de mon travail ni sur mon rendement. J'ai toujours travaillé avec une grande ardeur et abnégation car j'aime travailler* » **Personnel 23.**

« *Mon rendement au travail a toujours été élevé, avant et après la titularisation* » **Personnel 30.**

« *Ma titularisation n'a pas influé sur mon travail. Je travaille au même rythme avant et après ma titularisation* » **Personnel 32.**

« *J'ai toujours bien fait mon travail même lorsque je percevais 135 dinars par mois. La titularisation n'a pas influé sur mon rendement* » **Personnel 46.**

Tous les dirigeants et les cadres ont une appréciation négative sur la titularisation des agents et pensent qu'elle a induit une baisse du rendement.

A l'inverse, les surveillants et la quasi-totalité des agents ne partagent pas le même avis (2 agents seulement estiment que leur rendement a baissé suite à leur titularisation). Cette opposition d'avis entre les personnels d'un côté et les dirigeants et cadres de l'autre sur un sujet aussi important est le **signe d'une rupture entre les catégories et un manque de communication et de soutien entre elles.**

Parmi les conséquences négatives de la titularisation avancées par les dirigeants et les cadres figure le bénéfice des congés de maladie indûment.

Les cadres évoquent d'autres conséquences. Pour eux, la **titularisation** des agents a encouragé les comportements **déviants** et **nonchalants** et quelques agents **se rebellent**.

Ces idées clés exprimées par les dirigeants et les cadres montrent l'existence d'un **déficit de soutien organisationnel**. La disparité d'avis est un indice **d'éloignement et de distanciation entre les catégories de personnel** et dénote la présence **d'insuffisances au niveau du management**.

2.1.2/ Conséquences de la titularisation des agents sur l'engagement organisationnel

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Influence **négative** de la titularisation des agents sur l'engagement organisationnel :

✦ Les dirigeants (100%), les cadres (100%), les surveillants (0%) et les agents (9%), soit **21% de l'effectif total** interviewé, estiment que la titularisation des agents exerce une influence négative sur l'engagement organisationnel.

« *La sécurisation du travail a eu un **effet négatif** sur l'engagement* » **Dirigeant 2.**

« *L'effet de la sécurisation du travail est **négatif** sur l'engagement organisationnel* » **Cadre 2.**

« *Ma titularisation a eu un **effet négatif** sur mon engagement organisationnel à cause de l'injustice imposée par les surveillants* » **Personnel 24.**

Il est à signaler que « **Personnel 24** » lie l'effet négatif sur l'engagement organisationnel à l'injustice subie par les agents et causée par les surveillants.

❷ Influence **neutre** de la titularisation des agents sur l'engagement organisationnel :

✦ Seuls les agents (50%), soit **39% de l'effectif total** interviewé, estiment que la titularisation des agents n'exerce pas d'influence sur l'engagement organisationnel.

« *Ma titularisation n'a pas eu d'effet sur mon engagement organisationnel. Je travaille avec une conscience professionnelle élevée, abstraction faite à ma titularisation* » **Personnel 30.**

« *Ma titularisation n'a pas influé sur mon engagement organisationnel* » **Personnel 41.**

③ Influence **positive** de la titularisation des agents sur l'engagement organisationnel:

✦ Tous les surveillants (100%) et 41% des agents, soit **39% de l'effectif total** interviewé, estiment que la titularisation des agents exerce une influence positive sur l'engagement organisationnel.

« *Il y a eu une **amélioration** de l'engagement organisationnel après la titularisation. Suite à la sécurisation de leur travail, les agents étaient volontaires pour travailler juste après la révolution et ce malgré des conditions sécuritaires très mauvaises* » **Surveillant 1.**

« *Ma titularisation a eu un **effet positif** sur mon engagement organisationnel puisque actuellement je me sens un membre permanent de l'organisation* » **Personnel 21.**

« *Ma titularisation a eu un **effet positif** sur mon engagement organisationnel* » **Personnel 44.**

Nous constatons une dissonance entre les avis des dirigeants et cadres d'un côté et les avis des surveillants et agents de l'autre.

Si tous les dirigeants et cadres pensent que la titularisation des agents a eu un effet négatif sur l'engagement, 50% des agents estiment que l'effet est neutre, alors que tous les surveillants et 41% des agents estiment que la titularisation a eu un effet positif sur l'engagement.

Au final, seuls **21%** des personnels interviewés estiment que l'effet est **négatif** contre **39%** pour un effet **neutre** et **39%** aussi pour un effet **positif**.

Effet de la sécurisation de l'emploi sur l'engagement organisationnel des agents	Négatif	21%
	Neutre	39%
	Positif	39%

Il en résulte que l'hypothèse H3 **n'est pas validée**.

Invalidation de l'hypothèse H3

Nous pouvons reformuler cette l'hypothèse H3 ainsi :

La **sécurisation de l'emploi** des agents **n'est pas défavorable** à l'engagement organisationnel.

Après avoir exploré l'influence de la rémunération et de la sécurisation de l'emploi sur l'engagement, nous examinons l'effet du troisième facteur matériel, à savoir les conditions de travail sur l'engagement.

Section 3 : Effets des conditions de travail sur l'engagement :

Nous rappelons l'hypothèse H4 :

H3: Les conditions de travail sont défavorables et influent négativement sur l'engagement organisationnel des agents.

Dans un premier temps, nous examinons les conditions physiques de travail des agents (3.1) et dans un deuxième temps, nous présentons les moyens mis à leur disposition (3.2).

3.1 : Appréciation des conditions physiques de travail des agents

Dans le but de pouvoir apprécier les conditions physiques de travail, nous examinons la description du travail, les tenues de travail, l'horaire de travail et les vestiaires et local de repos.

3.1.1/ Description du travail/ de la tâche (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 96%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ De très mauvaises conditions de travail :

✦ Les dirigeants (100%), les cadres (50%), les surveillants (100%) et les agents (14%), soit 29% des personnes interviewées s'accordent à dire que **les conditions de travail sont très mauvaises**. Le taux relativement faible de l'évocation de cette idée-clé par les agents est trompeur puisqu'ils se sont exprimés massivement sur différents aspects des mauvaises conditions de travail.

« *Les conditions de travail sont **mauvaises** et même **catastrophiques*** » **Dirigeant 1.**

« Le travail s'effectue dans des conditions **déplorables** » **Cadre 2.**

« *Les conditions de travail sont très **mauvaises*** » **Surveillant 1.**

❷ Une pénibilité du travail pour les agents :

✦ Les dirigeants (50%), les cadres (100%), les surveillants (100%) et les agents (86%), soit 86% des personnes interviewées avancent que **le travail est très pénible et très fatigant**.

« *Le travail des agents est très **pénible** et **très fatigant**, surtout pour les agents qui courent derrière les moyens roulants. Ils sont fréquemment amenés à faire des travaux de manutention de conteneurs pleins dont les roues sont souvent cassées. **La fatigue physique est énorme*** » **Dirigeant 2.**

« *Le travail est sûrement **pénible**, mais celui qui a choisi d'intégrer la mairie sait à quoi s'en tenir* » **Cadre 1.**

« *Le travail est **très pénible*** » **Surveillant 2.**

« *Le travail est **très fatigant**. Je soulève des charges trop lourdes* » **Personnel 25.**

✦ Les agents (18%) se plaignent de la **hauteur exagérée des bennes de certains véhicules dédiés au nettoyage qui nécessitent des efforts supplémentaires de manutention lors du chargement des déchets**.

« *Dans plusieurs cas des déchets et matières infectes se versent sur l'agent surtout lorsque le **camion est très haut**. Les agents rentrent chez eux sales* » **Personnel 11.**

« ***Certains camions sont trop haut** (3,5 mètres) et ne sont **pas adaptés** à la collecte des déchets. Ces camions causent beaucoup de fatigue aux agents. Il y a parfois des colis de 15 à 20 Kg qu'il faut soulever et envoyer à une hauteur de 3,5 mètres* » **Personnel 13.**

Il est à signaler que seuls les agents de nettoyage ont mentionné l'inadaptation de certains véhicules trop hauts à la mission de collecte puisque ce sont eux qui subissent les conséquences.

✦ Les dirigeants (50%) et les agents (5%) déclarent que **plusieurs conteneurs sont en mauvais état** (roues cassée, sans bras...), **ce qui nécessite un travail supplémentaire de manutention pour les agents**. La fatigue est démultipliée par la manutention de lourdes charges :

« Ils sont fréquemment amenés à faire des travaux de **manutention de conteneurs pleins dont les roues sont souvent cassées**. La fatigue physique est énorme » **Dirigeant 2**.

« Je soulève des **charges trop lourdes**, les roues des conteneurs étant fréquemment cassées » **Personnel 25**.

L'observation directe confirme que plusieurs conteneurs sont dans un mauvais état nécessitant des efforts de manutention de la part des agents.

Selon les responsables, un nombre important d'agents souffre de problèmes de dos dus probablement au port d'objets lourds.

③ Un travail salissant :

✦ Les surveillants (100%) et les agents (64%) se sont exprimés en masse sur **le manque de propreté qu'ils endurent dans leur travail**.

« Le travail est **salissant**. Logiquement les agents devraient prendre une douche et changer leurs vêtements à la fin de leur travail, mais il n'y a ni douches ni vestiaires » **Surveillant 1**.

« Le travail est **très salissant** » P46.

✦ Les dirigeants (50%) et les agents (36%) mentionnent que les **matériels roulants sont trop sales** puisqu'ils n'ont jamais été lavés.

« Les **moyens roulants sont trop sales**, ils n'ont **jamais été lavés**. La crasse colle sur les moyens roulants » **Dirigeant 1**.

« La **benne du tracteur n'a jamais été lavée** » **Personnel 41**.

Là aussi les dirigeants mentionnent que les véhicules n'ont jamais été lavés sans entamer les actions correctives. Les surveillants qui sont sur le terrain n'ont pas mentionné cette idée clé ni la nécessité de laver les véhicules, l'habitude de travailler dans ces conditions peut expliquer cette attitude. Pourtant l'observation directe relève de manière évidente que les moyens roulants sont trop sales.

④ Des odeurs insupportables :

✦ Les dirigeants (50%), les cadres (50%), et les agents (86%) déclarent que les **mauvaises odeurs** dérangent beaucoup les agents dans l'exécution de leurs tâches.

« *La crasse colle sur les moyens roulants et produit des **odeurs insupportables** qui influent négativement sur les agents. Elle augmente les risques de maladie* » **Dirigeant 1.**

« *Il y a **trop de mauvaises odeurs** émanant des déchets et surtout des résidus de déchets dans les bennes qui n'ont jamais été nettoyés. Lorsque les citoyens passent à proximité des camions, ils se bouchent le nez* » **Personnel 24.**

« *Les **odeurs sont insupportables**. Pendant l'été, le chauffeur suffoque à l'intérieur du camion tellement les odeurs sont fortes* » **Personnel 31.**

Il est intrigant de remarquer que les surveillants qui sont en permanence sur le terrain n'ont pas évoqué « les mauvaises odeurs ». Là aussi il est probable que les surveillants se sont habitués à ces mauvaises conditions.

P25 décrit les odeurs à travers le comportement des passants :

« *...les passants s'éloignent du camion tellement les odeurs sont fortes* » **Personnel 25.**

Dirigeants et agents expliquent que les mauvaises odeurs proviennent principalement des déchets et résidus de déchets qui se décomposent dans les véhicules qui ne sont pas lavés. Mais aucune mesure n'est prise pour nettoyer les véhicules.

Ce cas est révélateur d'insuffisances au niveau du management.

Quant à « **Personnel 41** », il explique que les mauvaises odeurs ont porté préjudice à sa vie intime :

« *Dans mon foyer, j'ai des problèmes avec mon épouse qui m'évite tellement elle sent de **mauvaises odeurs sur moi*** » **Personnel 41.**

⑤ Des véhicules (tracteurs) sans cabines :

✦ Les cadres (50%), les surveillants (50%) et les agents (36%) informent que les **tracteurs utilisés dans le nettoyage sont dépourvus de cabines. Le chauffeur est ainsi exposé aux mauvaises conditions climatiques (pluies, froid, soleil...).**

« *Les tracteurs ne comportent **pas de protections**. Les agents sont exposés au **froid et à la pluie** pendant l'hiver et au **soleil et à la chaleur** pendant l'été* » **Surveillant 1.**

« *Je conduis un tracteur **sans cabine**. Pendant l'hiver je suis exposé au **froid** et à la **pluie** et pendant l'été à la **chaleur** qui est décuplée par la chaleur dégagée par le moteur* » **Personnel 32.**

L'observation directe montre qu'environ la moitié des tracteurs sont pourvus de cabines non couvertes. Les chauffeurs ainsi que les agents sont exposés aux intempéries. Le constat est le même pour les agents de nettoyage travaillant sur les camions à benne basculante.

3.1.2/ Tenues de travail (sous-thème)

L'examen des tableaux de distribution des vêtements de travail pour l'année 2013 établi par le service administratif en fonction des affectations des agents montre que les agents perçoivent annuellement une tenue d'hiver et une tenue d'été et que les tenues perçues par les agents de nettoyage sont différentes de celles perçues par les chauffeurs : combinaison et chemise manches longues pour les agents de nettoyage et costume pour les chauffeurs. Seuls les agents de nettoyage perçoivent des gants.

Fréquence du sous-thème : 93%

① Agents bien équipés :

✦ Les dirigeants (50%), les cadres (50%) et les surveillants (100%) s'accordent à dire que **les agents sont bien équipés**.

« Les agents sont assez **bien dotés en équipements individuels**: imperméables, parkas, chaussures de sécurité, tenues de travail, gants, ceintures fluorescentes » **Dirigeant 2**.

« Les **agents sont assez bien équipés** » **Surveillant 2**.

Il est à signaler que seuls les responsables pensent que les agents sont bien équipés. Aucun agent n'a formulé cette idée.

② Tenues de travail inadaptées au travail de nettoyage :

✦ Les cadres (50%) et les agents (32%) estiment que **les tenues sont inadaptées** au travail de nettoyage. Les détails par catégorie d'agent donnent 31% pour les agents de nettoyage et 33% pour les chauffeurs.

« La tenue de travail est **inappropriée** tant pour les basses températures que pour les températures élevées. Elle se déchire vite. L'imperméable est long et gênant. Les gants sont de très mauvaise qualité, dès qu'ils mouillent ils se solidifient et ne peuvent plus être portés. Les chaussures sont lourdes et inadaptées au travail » **Personnel 12** (agent de nettoyage).

« Cette année, nous avons perçu un costume, des chaussures et tous les 3 ans un manteau. Le costume **ne peut pas être porté pendant le travail**. Je le donne à mon père. Je travaille avec une tenue ordinaire » **Personnel 45** (chauffeur).

Les cadres (50%) partagent l'idée que les tenues sont inappropriées au travail, mais n'ont pas pris les mesures nécessaires pour réduire cette insuffisance. Les tenues pour 2014 sont encore moins adaptées au travail, ce qui pousse les agents à ne pas les porter pendant les heures de travail : costumes pour les chauffeurs et tenue en jean et tenue bleue de bonne qualité pour les agents de nettoyage. Cette constatation peut dénoter une **insuffisance au niveau du management**.

③ Tenues de travail non portées par les agents de nettoyage :

✦ Les dirigeants (100%), les chauffeurs (89%) et les agents de nettoyage (8%) déclarent que les agents **ne portent pas la tenue de travail pendant le service**.

« Généralement, les agents **ne portent pas** leurs tenues » **Dirigeant 1**.

« Actuellement, je porte une **tenue civile pendant le travail** » **Personnel 24**.

« Nous avons reçu des tenues de bonne qualité, un costume que **je ne porte pas pendant le travail** » **Personnel 31**.

L'observation directe confirme que la totalité des chauffeurs et la majorité des agents de nettoyage ne portent pas la tenue de travail. Le non port des costumes par les chauffeurs questionne sur l'utilité de leur acquisition. Se pose aussi la question du choix de la tenue et de l'absence de réactivité de la part des dirigeants qui peut s'expliquer par des **insuffisances de management**.

✦ 38% des agents de nettoyage déclarent **ne pas porter les gants pendant le travail** et justifient ce comportement par la mauvaise qualité des gants.

« Lorsqu'ils sont mouillés, ils durcissent et deviennent inutilisables. C'est pour cette raison que **les agents ne les utilisent pas** » **Personnel 21**

« Lorsqu'ils sont mouillés, les gants deviennent inutilisables. Généralement, je travaille **sans gants** » **Personnel 26**.

Malgré l'importance du port des gants pour la sécurité des agents, les dirigeants et les cadres ne se sont pas prononcés sur ce sujet. Cette constatation présage un **désintérêt des dirigeants et cadres pour l'hygiène et la sécurité des agents**.

L'observation directe confirme qu'à l'exception de quelques cas, les agents ne portent pas leurs gants pendant le travail.

✦ 56% des chauffeurs se plaignent de la non perception de gants malgré qu'ils en ont besoin.

« *Nous n'avons pas droit aux gants et pourtant nous aidons les agents de nettoyage et nous faisons aussi de la collecte de déchets* » **Personnel 46.**

« *Les chauffeurs ne perçoivent pas de gants. Lorsque j'aide les agents, je travaille mains nues* » **Personnel 47.**

L'examen des fiches de distribution des tenues de travail confirme que les chauffeurs ne perçoivent pas de gants.

L'observation directe confirme que plusieurs chauffeurs aident les agents dans les tâches de collecte, généralement en raison de l'insuffisance des effectifs des agents de nettoyage. Ces faits montrent que **les dirigeants sont déconnectés de la réalité du terrain**, ou que **le domaine de la sécurité n'est pas leur priorité**, ce qui est source de **défaillances au niveau du management**.

✦ 8% des agents de nettoyage déclarent **ne pas porter les chaussures de sécurité pendant le travail**.

« *J'ai reçu des chaussures de sécurité mais dans la taille 44 alors que je chausse du 40. On ne me les a pas échangés. Je les ai données à un collègue* » **Personnel 24.**

L'observation directe montre qu'environ la moitié des agents de nettoyage ne portent pas leurs chaussures de sécurité.

Le non port des tenues de travail questionne sur l'utilité de leur acquisition et sur l'efficacité de la sensibilisation, du contrôle et du suivi en la matière.

④ Vente des tenues de travail par les agents :

✦ Les dirigeants (50%), les cadres (100%) pensent que les agents procèdent à la vente de leurs tenues contre seulement 5% des agents.

« *Plusieurs agents vendent leurs vêtements de travail* » **Dirigeant 2.**

« *L'administration fournit les équipements individuels nécessaires aux agents, mais ces derniers les vendent. C'est le besoin qui pousse les agents à vendre leurs tenues* » **Cadre 1.**

La vente des agents de leurs tenues de travail peut expliquer la raison pour laquelle la majorité des agents ne porte pas la tenue pendant le travail. Il est à signaler aussi que les

surveillants ne se sont pas exprimés sur le sujet, sachant qu'eux aussi ne portent pas non plus leurs tenues de travail.

Les dirigeants et les cadres n'exigent pas et ne demandent même pas aux agents et aux surveillants de porter leurs tenues de travail. Se pose alors la question de l'utilité de l'acquisition des tenues de travail. Là aussi apparaissent des insuffisances de management.

Les idées-clé précitées montrent une opposition entre les avis des dirigeants et ceux des agents. Si les dirigeants pensent que les agents sont bien équipés et qu'ils recourent à la vente des tenues perçues, les agents estiment que les tenues ne sont pas adaptées au travail. De plus la moitié des agents de nettoyage et presque la totalité des chauffeurs ne portent pas leurs tenues de travail, sans réaction de la part des responsables.

Cela montre que **les dirigeants sont très éloignés des agents** qui peut se traduire par une **faiblesse du management**.

3.1.3/ Horaires de travail (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 93%

L'article 97 du statut de la fonction publique stipule que : « La durée du travail pour le personnel ouvrier est fixée à quarante huit heures par semaine », ce qui correspond à 7 heures de travail par jour pour une semaine de 6 jours.

Les idées-clés exprimées dans le cadre des entretiens réalisés relèvent que :

❶ Horaire de travail réglementaire non respecté :

✦ Les dirigeants (100%), les cadres (100%), les surveillants (100%) et les agents (86%) affirment que **l'horaire réglementaire de travail n'est pas respecté**.

« *Les horaires de travail **ne sont pas respectés**. Certains rentrent à 10H00. Si on veut faire respecter l'horaire, les agents protestent et ils créent des problèmes* » **Dirigeant 1.**

« *L'horaire **n'est pas** tellement respecté. Les agents travaillent pratiquement 4 heures par jour* » **Surveillant 2.**

« ***Je travaille 3 à 4 heures par jour**. Le reste du temps, le tracteur attend d'être déchargé au dépôt d'ordures* » **Personnel 26.**

L'observation directe confirme que plusieurs équipes rentrent avant le temps fixé pour la fin du travail.

Dirigeants, cadres et la presque totalité des agents s'accordent sur le fait que les heures effectivement travaillées par les agents sont inférieures au nombre d'heures requis par la réglementation. Cependant, les avis divergent quant au nombre d'heures effectivement travaillées.

Les surveillants qui sont censés contrôler le travail des agents reconnaissent que ces derniers travaillent au mieux 4 heures par jour (50%). Ces faits prouvent que les surveillants ne remplissent pas leurs missions et que **le système de contrôle est défaillant**. Se pose alors la question de l'utilité du contrôle : « A quoi sert un système basé sur le contrôle si le contrôle est défaillant ? ».

Le suivi des heures travaillées sur le terrain pendant une semaine a relevé que les agents travaillent quatre heures en moyenne par jour, soit seulement 57% du volume horaire réglementaire. Cela pourrait s'expliquer par **l'inefficacité du contrôle et la défaillance du management**.

3.1.4/ Vestiaires/Local de repos (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 100 %

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Pas de vestiaires, ni douches, ni local de repos :

✦ Sur ce point, il y a une unanimité de tous les personnels de la mairie : tous les dirigeants (100%), les cadres (100%), les surveillants (100%) et les agents (100%) déclarent qu'**il n'y a pas de vestiaires, ni douches ni local de repos pour les agents**.

« Il n'existe **pas de vestiaires, ni douches, ni local de repos**. Un projet de construction de douches est en cours » **Dirigeant 2**.

« Il n'y a **ni vestiaires ni local de repos ni douches** » **Personnel 29**.

L'observation directe confirme ces informations. Il n'y a ni local de repos, ni douches ni blocs sanitaires. Le lieu de rassemblement des agents avant le début du travail (arrondissement Ghazala) est un café. Les agents y restent parfois des heures en attendant la fin des opérations d'entretien d'un véhicule ou le remplacement d'un chauffeur ou d'un agent de nettoyage absent.

✦ 18% des agents déclarent **se changer pour porter leurs habits de travail dans des lieux de fortune** (garage de réparation d'engins, véhicules, café...).

« *Je me change dans un des véhicules de nettoyage ou dans les toilettes d'un café ou parfois derrière un véhicule stationné. Je prends mon sac avec moi pendant le travail (dans le camion). A la fin de mon service, je rince mes mains avec une bouteille d'eau, je me change dans les mêmes lieux cités ci-dessus et je rentre prendre une douche chez moi* » **Personnel 24.**

« *Certains se changent dans la rue* » **Personnel 41.**

Seuls les agents se sont exprimés sur cette idée qui matérialise les difficultés rencontrées pour se changer. Le fait que ni les dirigeants, ni les cadres ne se sont préoccupés de ces problèmes prouve qu'ils sont coupés des réalités du terrain et des conditions de vie au travail des agents, ce qui dénote une **défaillance du management.**

✦ 27% des agents confirment **sortir de chez eux et y revenir en tenue de travail.**

« *Je sors de chez moi en tenue de travail et je rentre chez moi en tenue de travail. Je n'ai pas où me changer* » **Personnel 29.**

Seuls les agents se sont exprimés sur ces conditions. C'est un indice révélateur de l'isolement des agents face à leurs difficultés. Le soutien organisationnel est faible dénotant la présence de **défaillances au niveau du management.**

Cette sous-rubrique montre que la qualité de la vie au travail ne fait pas partie des priorités de la direction.

3.1.5/ Hygiène, sécurité et conditions de travail (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 96 %

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Des accidents de travail, blessures fréquents :

✦ Les dirigeants (50%), les surveillants (100%), et les agents (41%), soit au total 43% du personnel interviewé, estiment que **les accidents de travail sont fréquents.**

« *Les accidents de travail, blessures et piqûres sont assez fréquents* » **Dirigeant 2.**

« *Les accidents de travail sont fréquents. Hier un agent est tombé de l'échelle du camion* » **Surveillant 1.**

✦ 64% des agents interviewés déclarent **avoir subi personnellement au moins un accident de travail au cours de leur vie professionnelle.**

« *J'ai eu 2 accidents de travail. Lors du premier accident, mon doigt a été pris en sandwich entre le conteneur et le bras de la benne. J'ai eu un ongle arraché, ce qui a nécessité 3 jours de repos. Le deuxième accident a eu lieu en 2010. J'ai glissé de la*

contre marche du camion et je suis tombé tandis que le camion roulait. J'ai eu une fracture du bras » Personnel 26.

*« En 2007, je travaillais sur la remorque et le chauffeur a freiné brusquement. **Je suis tombé sur la tête.** Mon frère m'a emmené à l'hôpital où on m'a fait des points de suture » Personnel 28.*

*« 4 mois auparavant, il pleuvait, **j'ai glissé** alors que j'étais entrain de ranger les déchets dans la benne et je **suis tombé sur le sol.** J'ai eu quelques cotes fracturées. » Personnel 43.*

Nous basant sur le taux très élevé d'agents ayant déclaré avoir subi au moins un accident de travail durant leur carrière (64%), nous pouvons déduire que les accidents de travail sont fréquents. Cette déduction est confirmée par les statistiques des accidents de travail survenus en 2013.

② La présence de maladies professionnelles :

✦ Les dirigeants (50%), les cadres (50%), les surveillants (100%) et les agents (32%) déclarent qu'**il existe des maladies professionnelles variées.**

*« Il y a aussi des **maladies professionnelles.** Un cas d'hépatite et plusieurs cas de maladies dermatologiques ont été relevés » Cadre 2.*

*« Plusieurs ouvriers souffrent **d'allergies et de problèmes respiratoires divers** » Personnel 23.*

*« J'ai fréquemment des **douleurs au dos** à cause des charges soulevées. Je suis allé faire une visite à l'hôpital mais je n'ai pas suivi le traitement » Personnel 32.*

L'absence d'un suivi médical minutieux de l'état de santé des agents ne permet pas d'avoir une situation claire des maladies professionnelles. A travers les entretiens réalisés, il ressort que plusieurs agents souffrent de maladies professionnelles diverses (mal de dos, allergies, problèmes respiratoires, ...) sans en être conscients. Il en est de même de la direction qui ne dispose d'aucun suivi en la matière.

③ Une assistance et un suivi médical défaillants :

✦ Les dirigeants (50%) et les agents (86%), soit 71% de l'effectif total interviewé, estiment que **l'assistance médicale est presque absente et le suivi médical est inexistant.**

*« **Aucun effort n'est fait par la mairie dans le domaine de la santé** » Dirigeant 1.*

« Il n'y a **pas de médecins** à la mairie malgré que plusieurs agents sont atteints de maladies diverses. **L'assistance sanitaire est inexistante** » **Personnel 12.**

« Dans notre travail il n'y a **pas de suivi médical**. Pour la mairie, une seule chose importe : l'exécution du travail ». **Personnel 32.**

L'examen de l'organigramme de la mairie montre l'absence d'une structure chargée de la santé et de la sécurité des agents. Sur le terrain, l'observation directe confirme que les agents sont livrés à eux-mêmes et perdent souvent leurs droits à l'indemnisation pour infirmité physique suite à des accidents de travail ou à des maladies professionnelles. Dans le même sens, l'administration cherche en général en premier lieu les justificatifs pour rejeter les requêtes des agents, voire de ne pas reconnaître leurs droits (délais dépassés, procédure non respectée...). La déclaration de P45 est révélatrice à ce sujet :

« En descendant du tracteur, mon doigt a été bloqué au niveau du volant et s'est fracturé. Je n'ai pas réalisé ce qui m'est arrivé le même jour, mais le lendemain, mon doigt s'est enflé et les douleurs sont devenues intolérables. Je suis allé à l'administration pour percevoir une prise en charge pour l'hôpital mais les fonctionnaires ont refusé. **Ils ont mis en doute** le fait que ma blessure était due à un accident de travail, surtout que je ne me suis pas présenté le même jour. Donc je suis allé à l'hôpital et j'ai payé à mes frais les soins qui m'ont été prodigués (cotisations) » **Personnel 45.**

Il est surprenant de remarquer que les dirigeants sont conscients de la gravité des accidents de travail et des insuffisances dans le domaine du suivi médical, d'ailleurs « Dirigeant 1 » s'est clairement exprimé dans ce sens, mais les mesures prises pour réduire les défaillances reconnues et identifiées sont insuffisantes, ce qui montre un certain désintérêt des conditions des agents et une **défaillance du management**.

④ Couverture sociale des accidents de travail et des maladies professionnelles insuffisante :

✦ Les surveillants (100%) et les agents (73%) estiment que **la couverture sociale des accidents de travail et des maladies professionnelles est insuffisante.**

✦ Les cadres (50%), les surveillants (100%) et les agents (68%) invoquent **le paiement par les agents de frais de soins et des frais de médicaments indisponibles à l'hôpital.**

« La mairie supporte les frais de soins dans les hôpitaux, mais en cas d'indisponibilité de médicaments ou des soins nécessaires, **l'agent supporte personnellement les frais y afférents** » **Cadre 1.**

« Lors des accidents de travail, les hôpitaux ne traitent pas bien les agents. Généralement les intéressés **prennent en charge leurs frais de soins hors des hôpitaux publics** » **Personnel 12.**

« Lors des accidents de travail, certains agents **empruntent de l'argent pour se faire soigner** puisque dans quelques cas le traitement à l'hôpital ne donne pas satisfaction » **Personnel 22.**

Les dirigeants ne se sont pas exprimés sur le sujet de l'insuffisance de la couverture sociale.

5 Moyens roulants à l'origine d'accidents de travail et de maladies professionnelles:

✦ Les dirigeants (50%) et les agents (14%) pensent que **les contremarches sur lesquelles se tiennent les agents derrière les véhicules sont assez souvent déformées ou cassées et font courir aux agents des risques d'accidents.**

« Plusieurs **contremarches** sur lesquelles se tiennent les agents debout derrière les camions et les tracteurs sont **cassées ou inexistantes** et représentent un danger pour les agents » **Dirigeant 1.**

« J'ai eu un accident de travail à cause de la **contremarche** sur laquelle je me tenais debout derrière le camion et qui **n'était pas bien fixée**. Mon pied a été pris en sandwich entre deux supports. Cela a occasionné des lésions au niveau de mon pied. J'ai été chanceux parce que le camion était à l'arrêt ». **Personnel 23.**

Là aussi les dirigeants sont conscients de la gravité du mauvais état des contremarches. Mais ils n'ont pas été réactifs, ce qui représente une **défaillance de management**.

6 Des pratiques dangereuses au travail :

✦ Les dirigeants (50%) considèrent **l'utilisation de cordes pour soulever les conteneurs à la place des bras de levage des véhicules en panne comme une pratique dangereuse comportant des risques pour les agents.**

« Vu que les bras de levage des camions bennes-tasseuses sont en panne, les agents utilisent des **cordes** pour soulever les conteneurs, ce qui peut provoquer des **accidents graves** » **Dirigeant 1.**

A contrario, les surveillants (50%) saluent un acte de génie considérant **l'utilisation des cordes pour soulever les conteneurs** une « invention » et se félicitent d'avoir dans leurs équipes des agents aussi doués :

« Il y a des agents qui ont du génie et sont **réellement doués**. Ils font beaucoup plus qu'il ne leur est demandé. Un agent a inventé et mis en place un système de **cordes** permettant de réutiliser les conteneurs dont les poignées ont été cassées, au lieu de les jeter » **Surveillant 1.**

Cette discordance dans les points de vue matérialise un **déficit de communication** entre les dirigeants et les surveillants et met en lumière des **insuffisances de leadership** et de management.

✦ 5% des agents estiment que **la pratique de piétinement des déchets par les agents pour augmenter la capacité de chargement du véhicule leur fait courir des risques de blessures.**

« Les tracteurs ont une capacité de chargement réduite comparée au volume de déchets à collecter. Les agents **piétinent** les déchets dans la benne pour augmenter la capacité de chargement du véhicule. Cela représente des **risques supplémentaires de blessures** par les débris de verre pour les agents » Personnel 46.

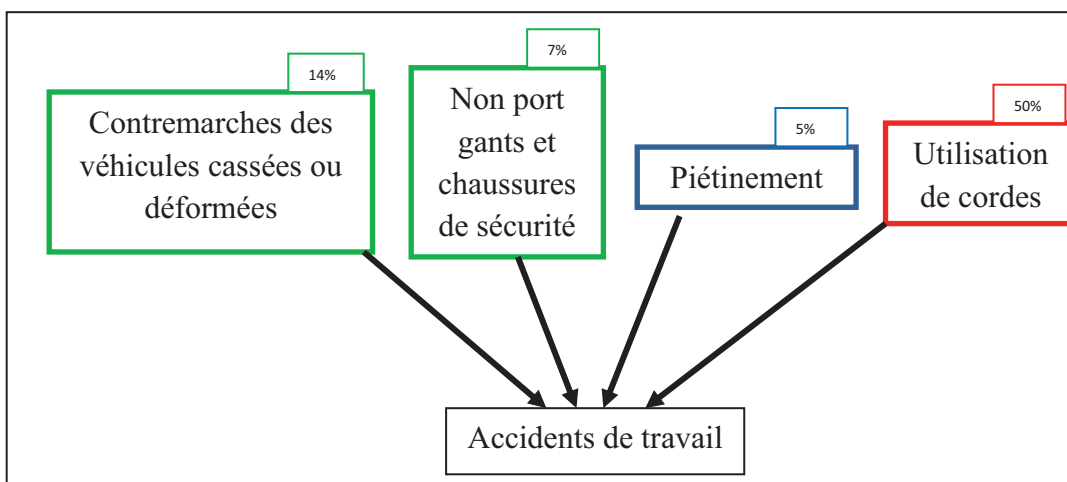


Figure n°30 : Raisons des accidents de travail selon les acteurs interviewés par la méthode du « sketching ».

☐ : Avis des dirigeants

☐ : Avis des agents

☐ : Avis partagés

3.2 : Appréciation des moyens

En matière de moyens, les deux composantes essentielles du service nettoyage, sont les moyens humains et les moyens matériels.

3.2.1/ Moyens humains (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 100 %

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème sont :

① Moyens humains insuffisants :

✦ Il y a une unanimité sur ce point : 100% des dirigeants, des cadres des surveillants et des agents déclarent que **les moyens humains sont insuffisants.**

« Les moyens **humains** sont très **insuffisants** » **Dirigeant 2**.
 « **L'effectif** des agents de nettoyage est très réduit et **insuffisant** ». **Personnel 12**.
 « Le **nombre d'agent** est très **limité** » **Personnel 31**.

✦ 50% des dirigeants remarquent que **l'effectif du personnel d'encadrement est insuffisant**.

« Pour le **personnel d'encadrement**, le problème est encore plus perceptible. Le **déficit est flagrant**. En cas d'absence, le chef du service nettoyage est remplacé par le secrétaire général » **Dirigeant 2**.

Le déficit en personnel d'encadrement consacre le glissement de fonctions.

Les tableaux des effectifs récupérés auprès du chef du service administratif confirment que le taux d'encadrement est trop bas.

	Nombre agents	Nombre cadres	Taux encadrement	Taux encadrement moyen
Agents de nettoyage	47	1	2,1%	2,5%
Chauffeurs	33	1	3%	
Total	80	2		

Tableau 34 : Taux d'encadrement (pour les cadres) des effectifs du service nettoyage.

Le faible taux d'encadrement empêche les cadres de maîtriser la situation surtout au vu de la dispersion géographique des équipes de nettoyage.

✦ 50% des dirigeants et 50% des surveillants déclarent que **l'effectif des surveillants est insuffisant**.

« Le **nombre des surveillants** est très **réduit** (un surveillant général et deux surveillants). Ces derniers ne réussissent pas à contrôler l'exécution des tâches des agents et sont dépassés entre les divers circuits, les séances matinales et de nuit et le travail pendant les weekends et jours fériés » **Dirigeant 2**.

« Les moyens humains sont très insuffisants, d'où **beaucoup de fatigue** pour les agents et les **surveillants** » **Surveillant 2**.

Pour les surveillants, leur nombre réduit, trois, entrave la bonne marche du contrôle :

	Nombre d'agents	Nombre de surveillants	Taux d'encadrement	Superficie à contrôler par les surveillants
Agents de nettoyage	47	3	3,75%	4 000 hectares
Chauffeurs	33			
Total	80			

Tableau 35 : Taux d'encadrement (pour les surveillants) des effectifs du service nettoyage.

Il est évident que le contrôle quotidien, de jour et de nuit, weekends et jours fériés compris, de la propreté de 4000 hectares par trois (03) surveillants est une tâche presque impossible.

② Raisons invoquées de l'insuffisance des moyens humains :

✦ Les dirigeants (50%) et les agents (9%) expliquent que les **pertes en effectif** des agents de nettoyage de la mairie, pour diverses raisons, **n'ont pas été compensées**.

« *Il n'y a pas eu de recrutements durant les dernières années. Les départs n'ont pas été compensés* » **Dirigeant 2.**

« *On n'a pas eu de renforts. Beaucoup d'agents sont sortis à la retraite, d'autres assez vieux, ne pouvant plus supporter la charge de travail, ont changé de service et de travail* » **Personnel 25.**

Les informations recueillies auprès du chef du service administratif confirment cette situation. En effet depuis 2011, 7 agents sont **partis sans être remplacés**, dont **5 agents de nettoyage et 2 chauffeurs** comme suit :

Pertes en effectif des agents		
Année	Retraite	Mutation
2011	2	
2012	1	1
2013	2	1
Totaux	5	2

Tableau 36 : Récapitulatif des pertes en effectif des agents.

Les **pertes** représentent **10,6 % de l'effectif des agents de nettoyage et 6% de l'effectif des chauffeurs**.

③ En parallèle, le volume des déchets est en continuelle évolution :

✦ Les cadres (50%) et les surveillants (50%) remarquent que le déficit en personnel est rendu critique par la **continuelle évolution du volume de déchets à collecter**.

« *Les moyens humains sont insuffisants et le volume de déchets à collecter est en continuelle évolution* » **Cadre 1.**

« *Les moyens humains sont très insuffisants pour couvrir toute la zone. En même temps, le nombre d'habitants est en continuelle évolution. Donc le volume de déchets à enlever croît continuellement* » **Surveillant 1.**

Cette idée est confortée par les statistiques de l'évolution démographique de la population du territoire communal de « X » qui est passée de 64000 habitants en 2004 à environ 90000 aujourd'hui. L'accroissement de la population implique un accroissement du volume des déchets à collecter.

④ Effets de l'insuffisance des moyens humains et de l'accroissement du volume des déchets à collecter sur le travail des agents :

✦ 23% des agents rapportent **l'accomplissement d'un double travail** par certains agents (2 circuits).

« *L'effectif des agents de nettoyage est très insuffisant. Certains sont chargés de 2 circuits par manque d'agents* » **Personnel 23.**

✦ 55% des agents déclarent que **les véhicules sortent avec 2 agents de nettoyage, voire 1 seulement, au lieu de 3.**

« *Dans un tracteur, il doit y avoir 3 agents de nettoyage. 1 travaille sur la benne pour agencer les sachets et les 2 autres travaillent en bas pour faire la collecte des déchets. Or dans mon tracteur je travaille avec 2 agents seulement (chauffeur)* » P32.

« *Au lieu de 3 agents par véhicule, nous travaillons avec 2 agents uniquement. Cela cause une fatigue supplémentaire aux agents* » P41.

✦ 18% des agents se plaignent du **refus ou reports de congés.**

« *Les agents n'ont pas pu avoir leur congés. A la fin de l'année 2013, les agents sont entrain de prendre les congés de 2011* » **Personnel 11.**

« *Les congés sont accordés avec beaucoup de retard* » **Personnel 47**

Le chef du service administratif confirme l'existence de retards considérables dans l'attribution des congés en raison de l'insuffisance des effectifs et informe que cette situation pousse certains agents à chercher à bénéficier de congés de maladies indûment.

Les dirigeants et les cadres n'ont pas évoqué lors des entretiens les derniers points soulevés par les agents. Consultés ultérieurement, ils déclarent ne pas être au courant de certains détails sur ces sujets.

Cette situation peut être la conséquence d'une certaine coupure entre les dirigeants et les cadres d'un côté et les agents d'un autre côté et d'un manque de communication entre les deux parties.

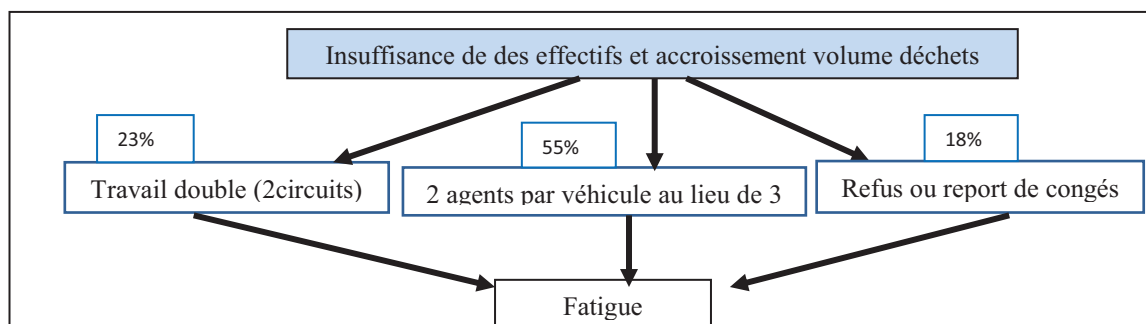


Figure 31 : Raisons de la fatigue ressentie par les agents par la méthode du « sketching » (Avis des agents)

3.2.2/ Moyens roulants (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 93 %

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème sont :

① Matériel roulant insuffisant :

✦ Tous les dirigeants, les cadres et les surveillants ainsi que la moitié des agents se sont exprimés sur **l'insuffisance des moyens roulants**.

« Il y a un **manque** de matériels roulants de nettoyage. La mairie ne dispose pas de balayeuses de voiries » **Dirigeant 1**.

« Les moyens roulants sont **insuffisants** » **Cadre 2**.

② Matériel roulant vétuste et en mauvais état :

✦ 50% des dirigeants, 100% des cadres, 50% des surveillants et 77% des agents estiment que **les matériels roulants sont vétustes et en mauvais état**.

« Vu la **vétusté** des matériels roulants, ils sont dans un **mauvais état** » **Cadre 2**.

« Les moyens roulants ont dans leur majorité **10 ans d'âge**. Ils sont à réformer » **Personnel 42**.

L'examen des fiches véhicules au niveau du parc matériels roulants montre que l'âge des véhicules oscille entre 1 an et 15 ans, avec une **moyenne d'âge de 8 ans et 6 mois**.

✦ 100% des surveillants et 27% des agents estiment que **les matériels roulants sont fréquemment en panne**.

« Les moyens roulants sont **fréquemment en panne** » **Surveillant 2**.

« Mon camion est **actuellement en panne** depuis 7 mois » **Personnel 42**.

Le secrétaire général confirme que les réparations nécessitent des délais parfois importants en raison de problèmes de disponibilités de pièces de rechange et de la lenteur de la procédure d'établissement des bons de commande.

Malgré que les dirigeants sont conscients que les matériels roulants sont insuffisants, vétustes, en mauvais état pour la plupart d'entre eux et inadaptés au service de collecte, il n'existe pas une véritable stratégie de renouvellement des matériels.

3.2.3/ Maintenance des moyens roulants (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 89 %

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème sont :

① **Maintenance non performante :**

- ✦ 50% des dirigeants et 14% des agents estiment que **la maintenance n'est pas performante.**

« *La maintenance n'est **ni rentable ni efficace*** » **Dirigeant 1.**

« *La maintenance est **défaillante**. Par conséquent, les moyens sont généralement réparés chez les concessionnaires, et la mairie ne dispose pas de crédits suffisants* » **Personnel 42.**

② **Réparations et entretiens effectués au détriment des heures de collecte :**

- ✦ 50% des dirigeants et 27% des agents déclarent que **les réparations et entretiens sont effectués au détriment des heures de collecte.**

« *La maintenance est effectuée **au détriment des heures de collecte**. Le chef du parc matériels roulants refuse d'effectuer les opérations de maintenance hors des horaires de collecte (l'après-midi par exemple)* » **Dirigeant 2.**

« *L'entretien ou la réparation des véhicules a toujours lieu le matin. Pendant ce temps, le véhicule est immobilisé et le **travail de nettoyage est arrêté**. Le chauffeur et les agents sont présents mais ne travaillent pas, jusqu'à la fin de l'entretien ou de la réparation. Pour éviter ce problème, il faut que les opérations d'entretien et de réparation aient lieu l'après midi après le travail* » **Personnel 47.**

Les acteurs interviewés estiment que la maintenance des moyens roulants n'est pas performante. Les délais de réparation sont trop longs, les moyens roulants sont fréquemment en panne et mal réparés. De plus, les réparations et les opérations d'entretien sont effectuées au détriment du travail de collecte.

L'observation directe montre que les missions de nettoyage sont fréquemment perturbées à cause des pannes qui surviennent sur les moyens roulants ou à cause des opérations d'entretien qui sont effectuées pendant les heures de travail. Dans de nombreux cas les agents sont présents mais ne travaillent pas à cause de l'indisponibilité des moyens.

Il convient de relever le contenu des déclarations de « Dirigeant 2 » qui informe que le chef du parc matériels roulants refuse d'exécuter les opérations de maintenance hors des heures de collecte. Cette situation prouve l'existence de **défaillances de leadership et de management.**

L'examen du registre des réparations montre que durant l'année 2013, le nombre de jours de pannes s'élève à 980 jours, soit 12,79% des journées de travail.

Effets sur l'engagement :

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Influence **négative** des conditions de travail sur l'engagement organisationnel :

✦ Les dirigeants (100%), les cadres (100%), les surveillants (100%) et les agents (91%), soit **92% de l'effectif total** interviewé, déclarent que les conditions de travail exercent une influence négative sur l'engagement organisationnel.

« Les conditions de travail ont une influence **négative** sur l'engagement organisationnel et sur la qualité de la vie au travail » **Personnel 30.**

❷ Influence **positive** des conditions de travail sur l'engagement organisationnel :

✦ Seuls 5% des agents, soit **4% de l'effectif total** interviewé, déclarent que les conditions de travail exercent une influence **positive** sur l'engagement organisationnel.

« Les conditions de travail sont satisfaisantes et **favorables** à l'engagement organisationnel » **Personnel 29.**

❸ Influence **neutre** des conditions de travail sur l'engagement organisationnel :

✦ Seuls 5% des agents, soit **4% de l'effectif total** interviewé, déclarent que les conditions de travail n'ont **pas d'influence** sur l'engagement organisationnel.

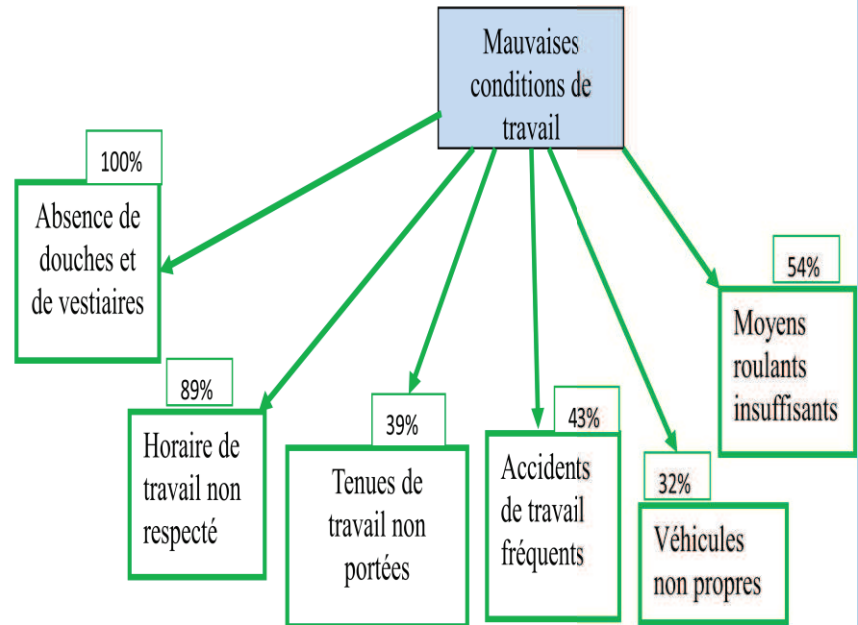
« Les conditions de travail **n'ont pas une influence négative** sur mon engagement organisationnel. Je me suis habitué » P28.

Effet des conditions de travail sur l'engagement organisationnel des agents	Négatif	92%
	Neutre	4%
	Positif	4%

Validation de l'hypothèse H4.

Les conditions de travail exercent une influence **négative** sur l'engagement organisationnel.

H4 : Les conditions de travail sont défavorables à l'engagement



Problèmes de management

■ Avis convergents

- Dégradation des conditions de vie au travail
- Contrôle inefficace
- Problèmes d'hygiène et de sécurité
- Suivi insuffisant de l'activité nettoyage

Effet des conditions de travail sur l'engagement organisationnel des agents	Négatif	92%
	Neutre	4%
	Positif	4%



VALIDATION DE L'HYPOTHESE H4

Figure 32 : Validation de l'hypothèse H4

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons procédé, à travers les données issues du terrain à la vérification de la validité des hypothèses H2, H3 et H4 relatives à l'influence respectivement du niveau de rémunération, de la sécurisation de l'emploi et des conditions de travail sur l'engagement organisation.

Selon les déclarations des acteurs, l'hypothèse H2 qui stipule que le niveau de rémunération est insuffisant et influe négativement sur l'engagement semble validé. Cependant l'examen des données objectives sur les augmentations de salaires (30 à 300%) nous permet de nuancer le résultat enregistré. Le fait que les agents soient restés durant plusieurs années en CDD (salaires très bas, privation des droits aux congés, à la sécurité sociale et aux retraites...) les amène à vouloir récupérer au plus vite les privations des années passées. Cela nous amène à remettre en cause la validation de l'hypothèse H2.

L'hypothèse H3 qui avance que la sécurisation de l'emploi influe négativement sur l'engagement n'a pas été validée et a été reformulée ainsi :

« H3 : la sécurisation de l'emploi n'est pas défavorable à l'engagement ».

Parmi les hypothèses constituant les facteurs matériels, seule l'hypothèse H4 a été validée :

« H4 : les conditions de travail sont défavorables à l'engagement organisationnel ».

CHAPITRE 5 : FACTEURS SOCIAUX **EXPLICATIFS DU DEFICIT D'ENGAGEMENT**

Section 1 : Effets de l'organisation du travail sur l'engagement _____	236
Section 2 : Effets du climat organisationnel sur l'engagement _____	252
Section 3 : Effets du mode de GRH sur l'engagement _____	269

Introduction

Notre modèle de recherche montre que les variables à l'origine des comportements déviants expliquent le déficit d'engagement. Ces variables sont actionnées par les facteurs de contingence. Ces derniers sont regroupés en deux grandes familles, à savoir les facteurs matériels et en facteurs sociaux.

Dans le chapitre précédent (chapitre 4), nous avons traité les facteurs matériels (effets de la rémunération, de la sécurisation de l'emploi et des conditions de travail sur l'engagement organisationnel).

Nous abordons dans ce chapitre les facteurs sociaux. Les facteurs sociaux comprennent l'organisation du travail (H5), le climat organisationnel (H6), et le mode et pratiques de gestion des ressources humaines (H7).

La finalité de ce chapitre est de montrer empiriquement, à travers les différentes sources de données sur le terrain, l'influence de l'organisation du travail (Section 1), du climat organisationnel (Section 2) et des pratiques de gestion des ressources humaines (section 3) sur l'engagement organisationnel des agents.

Section 1 : Effets de l'organisation du travail sur l'engagement

Nous rappelons l'hypothèse H5 :

H5: L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel.

Dans un premier temps, nous examinons l'organisation effective du travail (1.1) et dans un deuxième temps, nous présentons le sens du travail pour les agents (1.2).

1.1 : Présentation des résultats du traitement des données issues du terrain sur l'organisation effective du travail

Dans le but de pouvoir apprécier l'organisation effective du travail, nous examinons le mode d'organisation du travail, la répartition des tâches et de la charge de travail, l'exercice du contrôle, l'autonomie et la responsabilisation, le feed-back et la communication, la coordination et la concertation (3C).

1.1.1/ Mode d'organisation du travail (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 89%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Travail basé sur l'exécution des tâches et le contrôle :

✦ 50% des dirigeants, 50% des cadres, 100% des surveillants et 32% des agents, soit 39% des personnes interviewés déclarent que **le travail est basé sur l'exécution des tâches et le contrôle** :

« Le travail est basé sur **l'exécution des tâches et le contrôle**. Les tâches de nettoyage sont exécutées par les agents. Leur travail est contrôlé par les surveillants » **Dirigeant 2**.

« Les équipes de travail (chauffeurs et agents de nettoyage) sont réparties sur les zones. Les **surveillants contrôlent** le bon déroulement des opérations de nettoyage au niveau des zones. Le surveillant général, contrôle la bonne exécution des tâches de nettoyage sur tout le territoire communal et ce en coordination avec les surveillants. Le chef du service nettoyage est le responsable hiérarchique de l'ensemble du personnel du service » **Cadre 1**.

« Les **agents exécutent** les tâches et les **surveillants s'assurent** de leur bonne exécution »
Surveillant 1.

« Le travail de nettoyage se fait par secteur. Les secteurs sont **nettoyés** par les **équipes** désignées à cet effet et les **surveillants contrôlent** l'exécution » **Personnel 31.**

✦ 100% des dirigeants, 50% des surveillants déclarent que le **taux d'encadrement est très faible** (cadres et surveillants) :

« Le **taux d'encadrement est très faible** » D2.

«... Cependant le **nombre de surveillants (3)** est très **insuffisant** » S2.

Les dirigeants reconnaissent que le nombre de surveillants est très faible pour pouvoir contrôler le travail des agents. Il en résulte que le mode d'organisation basé sur l'exécution des tâches par les agents sous le contrôle des surveillants est non efficace. Mais les dirigeants ne prennent aucune mesure pour améliorer l'organisation du travail, ce qui révèle des défaillances de management.

② **Chauffeurs et véhicules hors d'autorité du chef du service nettoyage:**

✦ 50% des dirigeants, 50% des cadres déclarent que les **chauffeurs et les véhicules de nettoyage ne sont pas placés sous l'autorité du chef du service nettoyage** :

« Les **chauffeurs des véhicules et engins, acteurs principaux** du service nettoyage **relèvent de l'autorité hiérarchique du chef du parc**. Dans plusieurs cas, le chef du service nettoyage ne peut pas exercer son autorité envers des chauffeurs défaillants (par exemple: interruption de circuit), ce qui crée des tensions entre le chef du parc et le chef du service nettoyage. C'est un problème d'organisation, en particulier de répartition de responsabilités qui induit des difficultés de coordination » **Dirigeant 2.**

« Les **chauffeurs des véhicules de nettoyage travaillent au profit** du service nettoyage mais **relèvent de l'autorité hiérarchique du chef du parc** moyens roulants, ce qui limite la maîtrise du chef du service nettoyage sur l'accomplissement du travail et crée des tensions entre les deux responsables.

Le changement de la répartition des moyens roulants se fait parfois sans information du chef du service nettoyage. Des moyens initialement prévus pour le service nettoyage sont affectés à la Direction des travaux, ce qui perturbe la bonne marche du service nettoyage et des circuits restent non nettoyés. De même, lorsqu'il y a une urgence, la **répartition des moyens roulants est chambardée** » **Cadre 2.**

La mission de nettoyage nécessite l'intervention à la fois des agents de nettoyage qui relèvent du service nettoyage et des chauffeurs et véhicules qui relèvent du parc matériels roulants. L'organigramme de la mairie consacre une indépendance hiérarchique entre les deux services. L'observation directe confirme que le manque de coordination et de concertation entre les deux responsables crée des dysfonctionnements telle que la non-exécution de certaines missions de nettoyage du fait de l'indisponibilité de moyens roulants ou de chauffeurs.

③ Travail désordonné, au jour le jour:

✦ 50% des dirigeants, 50% des cadres et 59% des agents, soit 54% des personnes interviewés déclarent que le **travail est désordonné et se fait au jour le jour** :

« *L'organisation est **défaillante**. Le travail se fait **au jour le jour*** » **Dirigeant 1.**

« *L'organisation du travail est **défaillante** et le travail est très **désorganisé**. Il est exécuté **au jour le jour** sans aucune programmation à l'avance* » **Personnel 25.**

Parmi les conséquences de la désorganisation du travail, les acteurs ont évoqué les modifications fréquentes opérées sur le déroulement du travail, l'existence de divergences entre le chef du service nettoyage et les surveillants sur la répartition des tâches et l'organisation du travail et la défaillance de la gestion des absences.

④ Travail inachevé :

✦ 18% des agents déclarent que le **travail de nettoyage est arrêté dès remplissage du véhicule et que le circuit est généralement nettoyé un jour sur deux** :

« *Très fréquemment **nous ne terminons pas le circuit** car nous arrêtons le travail dès que le tracteur est rempli. Le chauffeur va vider le véhicule et nous reprenons le travail le lendemain pour nettoyer la deuxième moitié du circuit* » **Personnel 29.**

« *Je travaille jusqu'à remplissage du tracteur. J'attends le **lendemain** pour le vider et **faire le reste du circuit** qui est pratiquement nettoyé un jour sur deux* » **Personnel 32.**

⑤ Présence insuffisante des dirigeants sur le terrain:

✦ 50% des dirigeants invoquent **l'insuffisante présence des dirigeants sur le terrain** :

«*Il faut que chacun des responsables assume complètement son travail et ses responsabilités. Cela permettra aux dirigeants de se décharger des petites tâches et de pouvoir se déplacer sur le terrain pour avoir une meilleure appréciation et assurer la coordination*» **Dirigeant 1.**

L'observation directe confirme que les dirigeants quittent rarement leurs bureaux.

Travail désorganisé, parfois inachevé et bâclé, gestion des absences défaillante, attributions du chef du service nettoyage et des surveillants non précisées, rotation du personnel, glissement de fonctions et insuffisante présence des dirigeants sur le terrain montrent bien l'existence de **défaillances de management**.

1.1.2/ Répartition des tâches et de la charge de travail (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 89%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

① Déséquilibre dans la répartition des tâches :

✦ 50% des dirigeants, 50% des cadres, 100% des surveillants et 82% des agents, soit 79% des personnes interviewés déclarent **l'existence d'un déséquilibre dans la répartition des tâches** :

« *Il y a une **grande disparité** dans la répartition de la charge de travail entre les agents qui travaillent sur les engins et qui sont obligés de suivre le rythme du véhicule et les balayeurs des rues qui travaillent à leur propre rythme* » **Dirigeant 2.**

« *La **répartition des tâches est inégalitaire** car il y a des circuits trop longs et donc très fatigants et des circuits beaucoup plus courts* » **Personnel 21.**

« *La **répartition des tâches est inéquitable**. Chacun a un volume de travail qui dépend du circuit dans lequel il travaille. Dans certains secteurs, il faut 8 heures de travail, dans d'autres uniquement 3 heures* » **Personnel 43.**

L'observation directe confirme que la répartition des tâches et de la charge de travail est très inégalitaire entre les agents. Les plus lésés sont ceux qui travaillent sur les camions bennes tasseuses à cause de leur grande capacité de chargement, qui leur permet de

nettoyer les plus longs circuits. Dirigeants et cadres reconnaissent l'existence d'un déséquilibre dans la répartition des tâches mais ne corrigent pas cette anomalie, ce qui dénote des **faiblesses de management**.

Le déséquilibre dans la répartition des tâches et de la charge de travail créé chez les agents un sentiment d'injustice.

② Injustice dans la répartition des tâches et de la charge de travail :

✦ 64% des agents déclarent ressentir de **l'injustice dans la répartition des tâches et de la charge de travail** :

« Il y a beaucoup **d'injustice** dans la répartition de la charge de travail » P13.

« Il y a des agents sur lesquels on exerce beaucoup de pressions alors que d'autres ne travaillent pas du tout. Il y a beaucoup **d'injustices** » P27.

« Il y a des circuits qui font le double d'autres. Les agents sentent beaucoup **d'injustice** » P31.

③ Charge de travail déterminée par la capacité de chargement du véhicule (capacité physiologique de l'agent non prise en considération) :

✦ 27% des agents constatent que **la charge de travail dépend de la capacité de chargement du véhicule** :

« Notre véhicule est une benne tasseuse de grande capacité. Les surveillants tiennent compte dans la répartition des tâches de la **capacité du véhicule et non pas de la capacité physique des agents et des efforts nécessaires pour la remplir**. Par conséquent nous fournissons 4 à 5 fois plus d'efforts que les autres agents qui travaillent sur les tracteurs ou d'autres camions dont la capacité de chargement est de très loin inférieure à notre véhicule. La charge de travail dépend de la capacité de chargement du véhicule » **Personnel 23**.

« Pour les surveillants, l'essentiel est que les circuits soient nettoyés. Ils raisonnent **en capacité du camion benne-tasseuse mais pas en capacité physiologique de l'agent qui endure une fatigue excessive** » **Personnel 25**.

« ... Mais les principales inégalités sont causées par les matériels roulants. Le **volume de travail de chaque équipe dépend de la capacité de remplissage du moyen**. Mon équipe travaille jusqu'à remplissage du tracteur. J'attends le lendemain pour le vider et faire le reste du circuit. Pratiquement le circuit est nettoyé un jour sur deux. Les camions

ont une capacité de chargement beaucoup plus importante et donc les agents se fatiguent beaucoup plus que les autres » Personnel 32.

Seuls les agents se sont exprimés sur ce sujet. Ce sont eux qui endurent la fatigue induite par ces pratiques. Les dirigeants et les cadres sont censés être au courant de cette anomalie dans la répartition des charges de travail sur les agents et prendre les mesures pour répartir les tâches de manière plus équitable. Or tel n'est pas le cas, ce qui représente une défaillance de management et pourrait être un indice de fracture entre les catégories de personnel.

Le fait que la charge de travail soit déterminée par la capacité de chargement du véhicule fait que les agents qui travaillent sur les véhicules de grande capacité se sentent trop fatigués et ressentent plus l'injustice.

④ Favoritisme du surveillant général envers certains agents aux dépens des autres :

◆ 45% des agents déclarent **l'existence de favoritisme du surveillant général envers certains agents aux dépens des autres :**

*« Certains agents sont proches du surveillant général et **travaillent où ils veulent et quant ils veulent.** Ils s'absentent irrégulièrement sans aucune conséquence. Me concernant, lorsque j'ai une urgence, et je m'absente, je propose de travailler pendant mon jour de repos mais le surveillant général refuse et suspend mon salaire. Je lui demande des explications quant à cette différence de traitement entre les agents, il me répond qu'il est le seul maître à bord et qu'il fait ce qu'il veut. C'est une énigme pour moi : quelles sont les contreparties du surveillant général pour les faveurs attribuées à certains agents ? » P13*

*« Il faut examiner les fiches de présence, des agents (3 à 4 personnes) ne viennent pas travailler 2 à 3 jours par semaine et **le surveillant signe à leur place** » P24.*

*« Il y a des agents sur lesquels on exerce beaucoup de pressions alors que **d'autres ne travaillent pas du tout** » P27.*

« Certains ne travaillent pas du tout et ne viennent même pas ou travaillent trop peu, alors que les autres supportent toute la charge » P41.

L'observation directe montre, à travers un contrôle journalier de la présence des agents sur le terrain que certains agents s'absentent sans aucune justification et bénéficient de la couverture des surveillants.

⑤ Agents persécutés par le surveillant général:

✦ 27% des agents déclarent subir une **persécution de la part du surveillant général** :

« ... le surveillant nous demande, en plus de notre circuit, de nettoyer un deuxième circuit. Pour les surveillants, l'essentiel est que les circuits soient nettoyés ... **Si vous discutez les instructions, vous devenez un mauvais élément qui refuse de travailler** » P25.

« Le surveillant est trop dur avec nous. Il nous demande d'exécuter un travail monstre qui dépasse parfois nos capacités. **Si quelqu'un discute ses instructions, il remet à la direction un rapport** afin de sanctionner ou affecter l'agent dans un poste beaucoup plus prenant. ... Le surveillant a une capacité de nuisance qu'il met en œuvre si vous n'exécutez pas ce qu'il décide à sa guise » P41.

« La répartition des tâches et des charges de travail se fait de manière très **subjective** en fonction de la nature des relations qui lient les surveillants aux agents. Certains agents s'absentent sans conséquences alors que d'autres sont sanctionnés. Le même constat est fait pour les congés : certains agents obtiennent facilement leurs congés, d'autres essuient un refus » P47.

Il ressort de ces déclarations que les dirigeants et les cadres sont coupés des agents, ce qui laisse au surveillant général toute la latitude d'action, sans aucun contrôle. Ses dérives ne sont pas stoppées ni même pas détectées.

⑥ Pratiques malhonnêtes du surveillant général:

✦ 9% des agents mentionnent l'**existence de pratiques malhonnêtes de la part du surveillant général** :

« Certains **agents donnent des montants d'argent aux surveillants** (5 dinars ou 2 dinars) et **en contrepartie ils ne travaillent pas**. Ils rentrent juste après le passage du chef du service nettoyage et les surveillants les inscrivent "présents" sur la fiche de présence » P24.

« Dans certains circuits, les agents sont désignés **seulement lorsqu'ils acceptent de partager les recettes collectées auprès des citoyens**. S'ils refusent, ils sont automatiquement affectés dans un autre circuit » P45.

Seuls les agents se sont plaints du favoritisme du surveillant général envers certains agents aux dépens d'autres (45%). Aussi seuls les agents ont déclaré être persécutés par le

surveillant général (27%). Certains ont même évoqué des pratiques malhonnêtes de la part du surveillant général.

Cette situation montre que le surveillant agit à sa guise sans aucun contrôle de la part des dirigeants et sans aucune possibilité de recours pour les agents, ce qui constitue une défaillance du management.

1.1.3/ Exercice du contrôle (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 61%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Contrôle défaillant, inefficace et rare :

✦ 100% des dirigeants, 50% des cadres, 100% des surveillants et 59% des agents déclarent que **le contrôle est défaillant et inefficace** :

« *Le travail est basé sur l'exécution des tâches et le contrôle. Or le **contrôle** est **inefficace*** » D2.

« *Le contrôle est très **insuffisant*** » E2.

« *Le contrôle est primordial pour s'assurer de la bonne marche du travail, mais il est **insuffisant*** » S2.

« *Les surveillants font parfois un petit tour, et ils **disparaissent*** » P47.

Les intervenants expliquent que l'effectif des surveillants ainsi que les moyens roulants mis à leur disposition sont insuffisants.

❷ Contrôle complaisant :

✦ 50% des dirigeants et 5% des agents déclarent que le contrôle est complaisant :

« *Il y a trop de **complaisance** et de **favoritisme*** » Dirigeant 1.

« *Ils veulent être **en bon terme** avec les agents* » Personnel 41.

Dans ce même cadre, les dirigeants (50%) expliquent que les surveillants ont peur des agents :

« ... *En plus, les surveillants **ont peur des agents*** » **Dirigeant 1.**

③ **Contrôle non accepté :**

✦ 23% des agents déclarent **ne pas accepter le contrôle et qu'il crée des tensions avec les agents :**

« ***Je n'aime pas être contrôlé.** Les agents qui ont une conscience professionnelle n'aiment pas qu'on exerce sur leur travail un tel contrôle* » **Personnel 11.**

« *Des **tensions** éclatent parfois entre les surveillants et les agents de nettoyage: l'agent cherche à rentrer le plus vite possible alors que le surveillant cherche à les retenir* » **Personnel 27.**

« *Je n'accorde pas d'importance à leurs (se réfère aux surveillants) remarques. **Je ne les accepte pas*** » **Personnel 30.**

Au final, le système de collecte est basé sur l'exécution des tâches et le contrôle exercé par les surveillants, mais le contrôle ne remplit pas son rôle. Malgré que les dirigeants reconnaissent que le contrôle est inefficace, défaillant et complaisant. Ils constatent aussi que l'effectif des surveillants est insuffisant, mais ne réagissent pas face à ces difficultés, ce qui prouve l'existence de **problèmes de management.**

1.1.4/ **Autonomie et responsabilisation (sous-thème)**

Fréquence du sous-thème : 68%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

① **Pas d'autonomie pour les agents qui sont chargés simplement de l'exécution des tâches assignées :**

✦ 50% des dirigeants, 100% des cadres, 100% des surveillants et 77% des agents déclarent qu'**aucune autonomie n'est laissée aux agents qui sont chargés simplement de l'exécution des tâches assignées.** La sensation d'absence d'autonomie est plus élevée

pour les agents de nettoyage que pour les chauffeurs : 92% chez les agents de nettoyage contre 56% chez les chauffeurs :

« *Il n'y a pas d'autonomie* » **Dirigeant 2.**

« *Les agents ne jouissent d'aucune autonomie. Ils exécutent les instructions* » **Cadre 2.**

« *L'idée dominante est que les agents ne travaillent qu'avec un **contrôle strict**. Le système est basé sur l'exécution des tâches par les agents qui sont contrôlés par les surveillants* » **Personnel 11.**

« *Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Les instructions fusent de partout : surveillant général, surveillants et chef du service nettoyage* » **Personnel 13.**

Le taux très élevé des agents ayant déclaré ne disposer d'aucune autonomie peut être problématique pour l'organisation puisque les agents ne prennent aucune initiative pour réduire les difficultés rencontrées, même lorsqu'ils se sentent capables de le faire.

Un certain nombre d'agents dénoncent, voire refusent l'absence d'autonomie :

« ... Or, à mon avis, **il faut** donner de l'autonomie aux agents et les responsabiliser » **Personnel 11.**

« *Les instructions sont souvent **contradictoires*** » **Personnel 13.**

« *Les surveillants m'imposent de nettoyer les avenues principales. Mais **je ne suis pas convaincu**, les citoyens habitant hors des avenues principales ont droit aussi à la propreté. Donc je gère mon travail comme je pense le mieux. J'essaie de nettoyer alternativement les avenues et les rues* » **Personnel 30.**

② Responsabilité du ressort des surveillants :

◆ 50% des dirigeants et 18% des agents, soit 18% des personnes interviewées déclarent que **la responsabilité est du ressort des surveillants** :

« ...la **responsabilisation des surveillants** a entraîné une amélioration de leur rendement » **Dirigeant 2.**

« *Nous exécutons les tâches et **en cas de problème, je contacte le surveillant par téléphone*** » **Personnel 28.**

« *Les surveillants me déchargent de la responsabilité. **La responsabilité est assumée par les surveillants*** » **Personnel 44.**

Cependant, malgré que la responsabilité est attribuée formellement aux surveillants, les chauffeurs se sentent responsables de leurs équipes :

✦ 78% des chauffeurs se sentent responsables :

« *Nous n'avons pas d'autonomie, mais je suis responsable de mon équipe* » **Personnel 32.**

« *Le chauffeur est en quelque sorte le responsable de l'équipe. J'essaie de faire mon circuit au jour le jour, sinon il se produit une accumulation de déchets que nous collecterons les jours suivants et avec des odeurs nauséabondes. Parfois un des agents de nettoyage refuse de travailler. J'essaie de le persuader de travailler, s'il n'accepte pas, je me dispute avec lui ou j'informe les responsables et je fais le travail à sa place* » **Personnel 42.**

« *Je me sens responsable du camion et des agents qui travaillent avec moi pour qu'ils ne se blessent pas. Personne ne me charge de cette responsabilité, mais j'assume. Je fais très attention pour que je termine mon travail à l'heure et sans problèmes* » **Personnel 47.**

1.1.5/ Feed-back (sous-thème)

Ce sous-thème a concerné les dirigeants, les cadres et les surveillants uniquement. Les agents n'ont pas été invités à se prononcer sur le sujet en raison de difficultés de perception et de compréhension.

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Pas d'objectifs assignés et pas de feed-back :

✦ 100% des dirigeants, 100% des cadres et 100% des surveillants déclarent qu'il n'existe pas d'objectifs assignés ni de feed-back :

« *Il n'y a pas d'objectifs assignés et pas de feed-back* » **Dirigeant 2.**

« *Il n'y a ni objectifs ni feed-back. Nous sommes en permanence dans la réactivité. Nous devons toujours nous adapter et trouver des solutions aux problèmes et difficultés posées* » **Surveillant 1.**

1.1.6/ Communication Coordination Concertation (3C) (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 82%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Problème de 3C entre le chef du service nettoyage et les surveillants concernant la répartition des responsabilités et du leadership:

★ 50% des dirigeants, 50% des cadres, 100% des surveillants et 41% des agents, soit 46% des personnes interviewées informent de l'existence d'un **problème de 3C entre le chef du service nettoyage et les surveillants** :

« *Il existe un **problème de communication, coordination et concertation** entre le chef de service nettoyage d'une part et le surveillant général et les surveillants d'autre part. Dernièrement une dispute a éclaté entre les deux parties dans la rue et s'est poursuivie à l'intérieur du siège de la mairie. Il y a un problème de partage de responsabilités et de leadership. Ce climat conflictuel influe négativement sur la bonne marche du service* »
Dirigeant 2.

« *Il y a aussi des **problèmes de coordination** entre le chef du service nettoyage et ses adjoints. Fréquemment je donne les instructions pour le nettoyage d'un secteur mais le chef du service nettoyage donne des instructions contraires. Résultat : les agents arrêtent le travail* »
Surveillant 1.

« *Il y a des **problèmes aussi** entre le chef du service nettoyage et le surveillant général. Cette situation crée une véritable désorganisation. Les 2 responsables me donnent fréquemment des instructions contradictoires. Lorsque j'exécute les instructions de l'un d'entre eux, l'autre se fâche* »
Personnel 43.

« *Le **chef du service nettoyage et les surveillants se disputent** fréquemment à cause de la répartition des moyens humains et matériels et la conduite des opérations de nettoyage* »
Personnel 46.

Cette situation nuit à la bonne marche du service, les agents profitant du désaccord des responsables pour échapper au travail. Il convient de s'interroger sur les missions du surveillant général. Est-il chargé du contrôle ou de la gestion du service ?

❷ Problème de 3C entre le chef du service nettoyage et le chef du parc matériels roulants :

★ 100% des dirigeants, 50% des cadres, 100% des surveillants et 59% des agents, soit 64% des personnes interviewées informent de l'existence d'un **problème de 3C entre le**

chef du service nettoyage et le chef du parc matériels roulants à cause de la gestion des chauffeurs et des véhicules :

« *Insuffisance de 3C entre le chef du parc matériels roulants et le chef du service nettoyage. A chaque fois des problèmes de coordination au niveau de la gestion tant des chauffeurs que des moyens roulants montent au secrétaire général pour être résolus. Ainsi les programmes de nettoyage sont fréquemment non respectés par manque de coordination. Cela crée des tensions entre les responsables* » **Dirigeant 2.**

« *La coordination est parfois défaillante entre le chef du parc moyens roulants et le chef du service nettoyage concernant l'affectation des moyens roulants et la gestion des chauffeurs. Le chef du parc moyens roulants change la destination de moyens roulants initialement affectés au service nettoyage sans aviser le chef du service nettoyage, ce qui perturbe le travail. Les chauffeurs sont employés par le chef du service nettoyage, sans que ce dernier ne puisse exercer son autorité hiérarchique sur eux. Les 2 responsables font recours au secrétaire général pour régler les différents* » **Surveillant 1.**

« *Parfois les véhicules sont indisponibles au début du travail (pannes, entretiens, changement de destination des véhicules...), sans qu'on ne soit avisé à l'avance. Cela se produit plus fréquemment pendant l'été* » **Personnel 26.**

Ces problèmes causent, pour indisponibilité de chauffeurs ou de moyens, la non exécution des programmes de nettoyage.

1.2 : Présentation des résultats du traitement des données issues du terrain sur le sens au travail

1.2.1/ Sens au travail (sous-thème)

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

① Signification du travail:

Fréquence du sous-thème : 100%

Il y a une divergence entre les avis des dirigeants et des cadres d'un côté et ceux des surveillants et du personnel d'un autre côté :

✦ La totalité des dirigeants (100%) et des cadres (100%) déclarent que **le travail n'a pas de signification pour les agents** :

« Pour la majorité, le travail n'a pas beaucoup de signification » **Dirigeant 1.**

« Pour les agents, le travail est simplement un moyen de subsistance. Il est dévalorisant » **Dirigeant 2.**

« Pour les agents, ils ont hâte de rentrer. Pour eux leur travail se résume à quelques heures à passer. Le travail n'a pas beaucoup de signification pour eux » **Cadre 1.**

✦ La totalité des surveillants (100%) et la grande majorité des agents (82%) pensent au contraire que le **travail a beaucoup de signification pour les agents** :

« Pour la majorité des agents, le travail a beaucoup de signification. Ils sont convaincus par leur travail.

Il y a des agents qui ont du génie et sont réellement doués. Ils font beaucoup plus qu'il ne leur est demandé. Un agent de nettoyage a introduit une modification sur la benne du camion permettant une meilleur vidange des conteneurs » **Surveillant 1.**

« Mon travail a beaucoup de signification. J'aime mon travail. Mon premier responsable hiérarchique a su nous mettre sur la voie du labeur et de l'effort » **Personnel 11.**

« J'aime beaucoup mon travail. Je le respecte. Il a beaucoup de signification pour moi, sinon je ne serais jamais resté 14 ans au service de nettoyage dont 10 ans avec un salaire mensuel dérisoire (135 dinars) » **Personnel 13.**

« J'adore mon travail. Il est sacré, il rend un grand service à la collectivité. Je sens une satisfaction immense lorsque j'accomplis mon travail. Je suis entrain d'enlever les déchets, qui représentent des facteurs de risques pour les usagers des rues » **Personnel 30.**

« J'assume mon travail et je l'aime. Je ne me gêne pas en annonçant que je travaille au service nettoyage de la mairie car j'aime mon travail et ce malgré les préjugés défavorables de ce métier dans la société » **Personnel 45.**

« J'aime mon travail. J'apprécie énormément de voir les rues propres après notre passage, ce qui prouve l'importance de notre travail » **Personnel 47.**

Effets sur l'engagement

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Influence **négative** de l'organisation du travail sur l'engagement organisationnel :

✦ Les dirigeants (100%), les cadres (100%), les surveillants (100%) et les agents (82%), soit **86% de l'effectif total** interviewé, déclarent que les l'organisation du travail exerce une **influence négative** sur l'engagement organisationnel.

« L'organisation actuelle du travail consacre l'injustice et influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents. Lorsque l'agent s'épuise, il devient sur ses nerfs » Personnel 25.

❷ Influence **positive** de l'organisation du travail sur l'engagement organisationnel :

✦ Seuls 14% des agents, soit **11% de l'effectif total** interviewé, déclarent que de l'organisation du travail exerce une influence **positive** sur l'engagement organisationnel.

« L'organisation actuelle du travail influe positivement sur l'engagement organisationnel des agents » Personnel 32.

❸ Influence **neutre** de l'organisation du travail sur l'engagement organisationnel des agents :

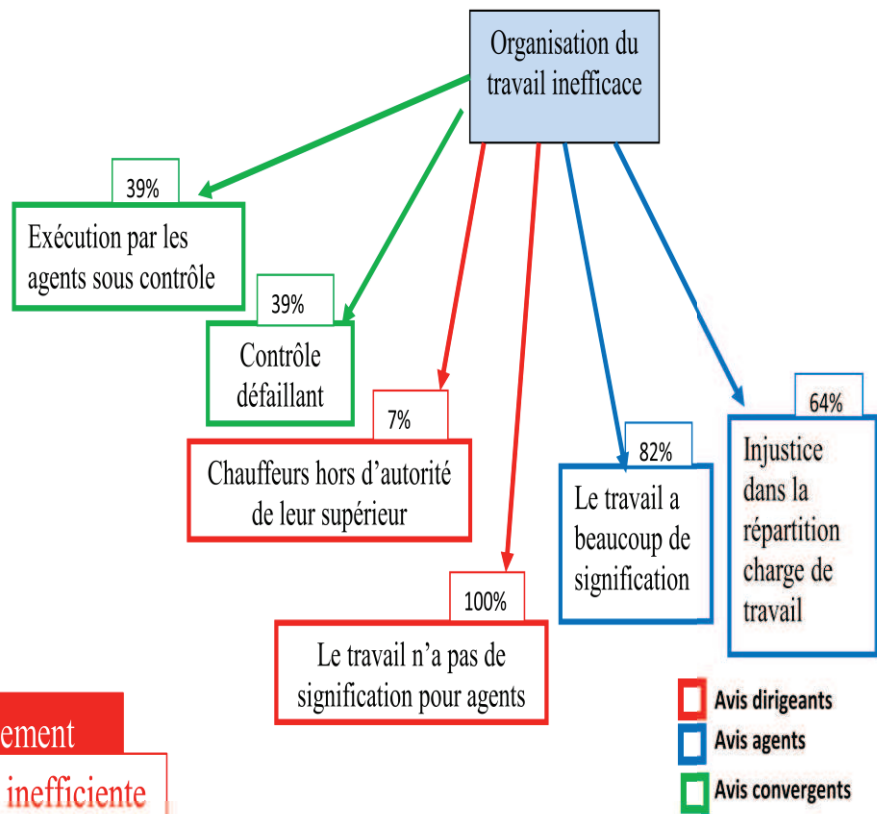
✦ Seuls 5% des agents, soit **4% de l'effectif total** interviewé, déclarent que l'organisation du travail n'a pas d'influence sur l'engagement organisationnel.

« L'organisation du travail doit être améliorée, mais n'influe pas sur l'engagement organisationnel des agents. » Personnel 44.

Validation de l'hypothèse H5.

L'organisation du travail exerce une influence **négative** sur l'engagement organisationnel.

H5 : L'organisation du travail est défavorable à l'engagement



- Problèmes de management**
- ▣ Organisation du w inefficente
 - ▣ Travail inachevé
 - ▣ Déficit de 3C
 - ▣ Rupture entre les catégories

Effet de l'organisation du travail sur l'engagement organisationnel des agents	Négatif	86%
	Neutre	4%
	Positif	10%

➔ VALIDATION DE L'HYPOTHESE H5

Figure 33 : Validation de l'hypothèse H5

Section 2 : Effets du climat organisationnel sur l'engagement

Nous rappelons l'hypothèse H6 :

H6: Le climat organisationnel influe négativement sur l'engagement organisationnel.

Dans un premier temps, nous examinons les caractéristiques du climat (2.1) et dans un deuxième temps, nous présentons les relations sociales (2.2).

2.1 : Présentation des résultats du traitement des données issues du terrain sur caractéristiques du climat

Dans le but de pouvoir apprécier les caractéristiques du climat, nous examinons les sous-thèmes reconnaissance et récompense, le partage de l'information, le partage du pouvoir, le soutien organisationnel perçu et la confiance.

2.1.1/ Reconnaissance et récompenses (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 96%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème, classées par ordre d'importance, montrent :

❶ Absence de pratiques de reconnaissance et de récompenses, surtout de la part des responsables:

✦ 50% des dirigeants et 68% des agents, soit 57% des personnes interviewées constatent l'absence de pratiques de reconnaissance et de récompenses, surtout de la part des responsables.

« Réellement, il n'y a **ni reconnaissance, ni récompenses** »
Dirigeant 1.

« Parfois les citoyens me félicitent, mais cela n'arrive **jamais de la part de mes supérieurs** » **Personnel 24.**

« Il n'y a **ni reconnaissance ni récompenses**. Si on arrive à manifester de la reconnaissance aux agents qui partent à la retraite après tant d'années de travail et d'abnégation, ce sera bien » **Personnel 31.**

« Mes responsables hiérarchiques ignorent ces concepts. Ils **ne manifestent pas de la reconnaissance et n'attribuent pas des récompenses** » **Personnel 41.**

2.1.2/ Partage de l'information (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 96%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème, classées par ordre d'importance, montrent :

❶ Pas de partage d'informations :

✦ 77% des agents remarquent **l'absence de partage d'informations** :

« *Il n'y a **aucun partage d'informations**. Nous sommes livrés à nous-mêmes* »
Personnel 13.

« *Il n'y a **pas de partage d'informations**. Nous sommes isolés* » **Personnel 21.**

« *Il n'y a **aucun partage d'informations**. Il n'y a même pas de réunions* » **Personnel 46.**

2.1.3/ Partage de pouvoir (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 89%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Pas de partage de pouvoir :

✦ 100% des dirigeants, 50% des cadres, 100% des surveillants et 91% des agents remarquent **l'absence de partage de pouvoir** :

« *Le partage de pouvoir **n'est pas envisagé*** » **Dirigeant 1.**

« *Il n'y a **pas de partage de pouvoir*** » **Cadre 2.**

« *Les agents reçoivent les **instructions** et sont censés **les appliquer*** » **Surveillant 2.**

« *Il n'y a **pas de partage de pouvoir**. Nous avons des tâches à exécuter, ni plus ni moins* »
Personnel 21.

« *Il n'y a **pas de partage de pouvoir**.*

Aucune initiative n'est permise, il faut que vous soyez dirigé et commandé. Vous devez exécuter les ordres et les instructions sans aucune discussion » **Personnel 42.**

La tâche des agents se limite à l'exécution des instructions.

2.1.4/ Soutien organisationnel perçu (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

La perception du niveau de soutien organisationnel dépend de la catégorie de personnel. Si les dirigeants et les cadres estiment que le soutien organisationnel est satisfaisant, les surveillants et les agents pensent au contraire que le soutien organisationnel est insuffisant, voire inexistant.

① Soutien organisationnel satisfaisant :

✦ 50% des dirigeants, 50% des cadres, 50% des surveillants et seulement 5% des agents estiment que le **soutien organisationnel s'améliore** :

« Il y a une **amélioration du soutien organisationnel** avec le changement de l'équipe responsable du nettoyage mais les agents ne le perçoivent pas. Il faut que nous menions des actions de sensibilisation » **Dirigeant 1.**

«Le **soutien organisationnel s'améliore**. Il n'y a pas de grosses difficultés» **Surveillant 1**

« Je crois qu'il y a des **efforts qui sont fournis** et qui doivent être reconnus » **Personnel 31.**

✦ 50% des dirigeants mentionnent le **soutien administratif et financier dont bénéficient les agents** :

« L'administration apporte un **soutien administratif et financier** dans les limites permises par la réglementation en vigueur » **Dirigeant 2.**

Les agents considèrent que le soutien organisationnel est inexistant, voire très faible.

② Soutien organisationnel inexistant ou très faible :

✦ 59% des agents estiment que le **soutien organisationnel est inexistant et 29%** pensent que le soutien est **très faible** :

« ... De ce fait le **soutien organisationnel n'est pas perçu**. Il n'y a pas d'encouragements. Les conditions de travail sont très mauvaises, le matériel est délabré, il n'y a pas de jardins d'enfants pour les enfants des agents, pendant leur congé, les agents ne perçoivent pas de lait... » **Personnel 11.**

« **Il n'y a aucun soutien organisationnel**. Au contraire, la direction ne cherche qu'à nous envoyer des questionnaires » **Personnel 44.**

« **Le soutien organisationnel est faible**. Dans la majorité du temps, la direction nous oublie. Actuellement je suis entrain de passer à mes propres frais, le permis "Poids Lourd". La mairie ne m'aide pas. J'essaie de dégager les ressources nécessaires. J'ai eu

le code et puisque je n'avais pas suffisamment d'argent pour passer la conduite, le code est tombé. Je reprends maintenant pour passer le code de nouveau » **Personnel 43.**

Dans ce même cadre, les agents estiment que l'administration est absente et très éloignée des agents, que les agents sont livrés à eux-mêmes et qu'ils sont dénigrés et dévalorisés.

◆ 27% des agents déclarent que **l'administration est absente et est très éloignée des agents :**

« Le problème est le **décalage entre l'administration et les agents**. Il y a un grand obstacle entre les 2 parties » **Personnel 11.**

« **L'administration est absente. On la sent très éloignée des travailleurs**. Donc nous ne percevons aucun soutien » **Personnel 25.**

« Jamais les responsables n'ont fait de réunions avec les chauffeurs et les agents. Je pense qu'ils ont perdu de bonnes opportunités d'entendre de bonnes propositions. En fait **l'administration agit juste pour appliquer la réglementation sur les agents de point de vue de l'exécution de leurs obligations** tels que l'obligation du respect de l'horaire de travail et l'envoi de questionnaires aux agents en cas d'absence. Par contre, pour les droits il n'y a pas la même diligence. A titre d'exemple nous n'avons pas encore perçu le lait des mois de janvier et février et pourtant nous sommes en fin de février.

Les moyens roulants destinés au nettoyage sont trop sales et n'ont jamais été lavés. Ils font dégager des odeurs insupportables rendant le travail des agents pénible. Normalement ces véhicules devraient être lavés tous les jours, mais rien n'est fait par l'administration » **Personnel 47.**

◆ 14% des agents estiment qu'ils sont **livrés à eux-mêmes :**

« **Nous sommes livrés à nous-mêmes**. A titre d'exemple, lorsqu'un agent se blesse, l'administration lui délivre une prise en charge sans plus. L'agent doit prendre en charge son transport, se faire traiter et acheter sur ses frais les médicaments (généralement indisponibles à l'hôpital) » **Personnel 13.**

« Nous sommes ... **livrés à nous-mêmes** » **Personnel 24.**

« **Personne ne se soucie des agents** » **Personnel 46.**

◆ 50% des surveillants et 9% des agents déclarent être **dénigrés et dévalorisés:**

« Nous sommes **dévalorisés et sous estimés** par les fonctionnaires de la direction » **Surveillant 2.**

« Il n'y a pas d'encouragements, au contraire **les agents sont dénigrés** » **Personnel 11.**

« Nous sommes **bafoués, dénigrés...** » **Personnel 24**

2.1.5/ Confiance (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 100%

Dans ce sous thème aussi, des divergences sont perceptibles entre les avis des dirigeants et les avis de la majorité du personnel. Si les premiers estiment que le niveau de confiance est moyen, plus de la moitié des agents pensent que la confiance en la direction est inexistante ou de niveau bas.

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

① Avis favorables sur le niveau de confiance en la direction :

✦ 50% des dirigeants, 50% des cadres, 50% des surveillants et seulement 14% des agents estiment que le **niveau de confiance dans l'administration moyen** :

« *La confiance est restaurée petit à petit : promotions, heures supplémentaires, avantages en nature (quota mensuel de lait...).* **Le niveau de confiance est moyen** » **Dirigeant 2.**

« *Le niveau de confiance est moyen* » **Cadre 1.**

« *Le niveau de confiance dans la direction est moyen* » **Surveillant 1.**

« *Le niveau de confiance dans la direction est moyen* » **Personnel 25.**

✦ 14% des agents estiment que le **niveau de confiance dans l'administration est satisfaisant** :

« *J'ai confiance dans la direction* » **P28.**

« *En principe j'ai confiance dans la direction* » **P31.**

② Avis défavorables sur le niveau de confiance en la direction :

✦ 55% des agents estiment que le niveau de **confiance** en la direction est **très bas**, voire **inexistant** :

« *Le niveau de confiance dans la direction est très faible, il y a toujours des obstacles. Lorsque vous voulez rencontrer un responsable, on vous trouve toujours une excuse pour ne pas le voir* » **Personnel 27.**

« *Je n'ai pas confiance en la direction. Elle aussi n'a pas confiance en nous. Pour les fonctionnaires, nous ne sommes pas crédibles* » **Personnel 41.**

« **Je n'ai pas confiance en la direction.** Il y a un grand fossé entre la direction et les agents. Les dirigeants et les responsables sont trop éloignés des agents. Ce sont deux mondes séparés et différents » **Personnel 42.**

« **Je n'ai pas confiance en la direction.** L'administration agit contre les intérêts des agents » **Personnel 47.**

✦ 23% des agents estiment qu'il existe **un manque de communication et de contact avec l'administration :**

« **Le niveau de confiance à l'égard des responsables est bas car je n'ai aucun contact avec eux** » **Personnel 32.**

« **Le problème est que nous n'avons pas de contact direct avec la direction** » **Personnel 43.**

✦ 9% des agents estiment que la confiance est altérée par les intermédiaires :

« **La confiance est altérée par les intermédiaires qui font parvenir à l'administration leur version des faits** » **Personnel 11.**

« **Les intermédiaires modifient la réalité et font baisser le niveau de confiance entre les agents et la direction** » **Personnel 43.**

Il est évident que par les intermédiaires, les interviewés désignent les surveillants.

2.2 : Présentation des résultats du traitement des données issues du terrain sur les relations sociales

L'analyse des relations sociales comprend l'étude des relations avec les dirigeants, l'étude des relations avec les surveillants, l'étude des relations avec les syndicats et l'étude des relations avec les usagers.

2.2.1/ Relations avec les dirigeants (sous-thème) :

Fréquence du sous-thème : 96%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème, montrent :

❶ Absence de contacts (des agents) avec les dirigeants :

✦ 50% des dirigeants, 50% des cadres et 77% des agents mentionnent **l'absence de contacts (des agents) avec les dirigeants :**

« **Il n'y a pas de relations avec les dirigeants.** Les membres du conseil municipal sont préoccupés par leurs propres intérêts politiques ou personnels » **Dirigeant 1.**

« **Il n'y a pas de relation entre les dirigeants et les agents.** C'est très rare qu'un agent rencontre un dirigeant et c'est généralement à cause d'un problème » **Cadre 1.**

« **Je n'ai pas contacts avec les dirigeants.** Je les ai vu une ou deux fois pendant les 3 dernières années » **Personnel 13.**

A ce titre, plusieurs agents déclarent ne pas connaître leurs dirigeants :

✦ 23% des agents avouent ne pas connaître **les dirigeants** :

« **Je ne connais ni le maire, ni le secrétaire général** » **Personnel 28.**

« **Je ne connais ni le maire, ni le secrétaire général.** Je sors le matin de chez moi travailler dans mon circuit et je rentre chez moi à la fin de mon travail » **Personnel 29.**

« **Je ne connais pas les dirigeants.** Je ne vais pas à l'administration » **Personnel 43.**

② **Contacts (des agents) avec les dirigeants très limités (sauf en cas de problème) :**

✦ 50% des dirigeants, 50% des cadres, 50% des surveillants et 23% des agents mentionnent que **les contacts avec les dirigeants sont très limités** :

« **Les contacts des agents avec les dirigeants sont très limités (sauf en cas de problèmes...)** » **Dirigeant 2.**

« **J'ai eu un problème avec madame le maire après qu'on lui a rapporté que j'avais fait monter les agents contre la direction lors du changement du surveillant général, ce qui n'était pas vrai.**

A part cet incident, je ne vois jamais les dirigeants » **Personnel 45.**

« **J'ai été convoqué par le secrétaire général pour un différend avec le surveillant général. Le secrétaire général m'avait soutenu.**

A part cet incident je n'ai aucun contact ni avec le maire, ni avec le secrétaire général » **Personnel 47.**

✦ 9% des agents déclarent que la **présence des agents à la direction n'est pas appréciée par les surveillants**:

« **De plus les surveillants n'apprécient pas les contacts directs.** Il les prennent mal ... Pour eux le contact avec les dirigeants doit passer à travers eux » **Personnel 11.**

« *Lorsqu'un agent se rend à la direction, les surveillants le mettent en garde. Ils ont peur que les agents se plaignent d'eux* » **Personnel 24.**

✦ 5% des agents mentionnent l'absence des dirigeants sur le terrain :

« *On ne voit jamais les dirigeants sur le terrain, sauf parfois lors des campagnes de nettoyage* » **Personnel 11.**

✦ 5% des agents mentionnent l'absence de réunions avec les dirigeants :

« *On n'a jamais fait de réunions avec le maire ou avec le secrétaire général* » **Personnel 41.**

2.2.2/ Relations avec les surveillants (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 68%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème, classées par ordre d'importance, montrent :

① **Infractions des agents couvertes par les surveillants et connivence entre surveillants et agents :**

✦ 100% des dirigeants, 100% des cadres et 30% des agents déclarent que les **infractions des agents sont couvertes par les surveillants** et qu'il existe une **connivence entre les surveillants et les agents** :

« *Il y a une connivence entre les agents de nettoyage et les surveillants. En général, les surveillants couvrent les agents (ne rapportent pas les infractions commises)* » **Dirigeant 2.**

« *Les surveillants protègent les agents en se taisant sur leur défaillances. Il y a une connivence entre les surveillants et les agents* » **Cadre 2.**

« *Ils se veulent les seuls interlocuteurs de la direction. En même temps ils couvrent les agents (surtout ceux qui se taisent) en évitant de rapporter les manquements aux règlements.* » **Personnel 41.**

« *Cependant certains surveillants veulent rester en bons termes avec les agents et ne les sanctionnent pas même lorsqu'ils refusent de travailler ou quittent le camion pendant le travail. Cela nuit beaucoup au travail. Il y a aussi certains agents qui ont beaucoup de faveurs de la part des surveillants et s'absentent à leur guise* » **Personnel 47.**

La connivence concerne aussi le détournement des moyens de la mairie moyennant rétribution personnelle :

✦ 50% des dirigeants et 5% des agents mentionnent que **les surveillants et les agents s'entendent pour le détournement des moyens de la mairie** :

« Ils (surveillants et agents) s'entendent sur **l'utilisation irrégulière des moyens de la mairie à leur propres comptes** » **Dirigeant 1.**

« Une fois un surveillant a découvert que je collectais le désherbage d'une villa privée moyennant **paiement personnel**, il a laissé faire et **n'a pas rapporté l'incident à la direction** » **Personnel 41.**

② Trop de pouvoir concentré entre les mains des surveillants :

✦ 30% des agents informent que les **surveillants jouissent de trop de pouvoir** :

« **L'évaluation du travail de l'agent dépend exclusivement du surveillant.** On peut être injustement évalué. Si le surveillant ne vous apprécie pas ou n'apprécie pas votre travail, vous n'avez **aucun recours** » **Personnel 11.**

« **Il (le surveillant général) a tous les pouvoirs car l'administration croit à tout ce qu'il dit et n'écoute jamais l'agent.**

Je lui demande des explications quant à cette différence de traitement entre les agents, il me répond qu'il est **le seul maître à bord et qu'il fait ce qu'il veut** » **Personnel 13.**

« Il a la **latitude d'attribution des heures supplémentaires.** Il inscrit à sa guise le **nombre d'heures travaillées pour chaque agent.** Pour le dernier trimestre, j'ai seulement eu 15 dinars au titre des heures supplémentaires, alors que d'autres agents travaillant à leur propre rythme sur des brouettes et qui rentrent chez eux à 11 H00 du matin perçoivent trimestriellement 50 à 60 dinars. Lorsqu'on lui demande des explications, il rejette la responsabilité sur l'administration » **Personnel 25.**

Le pouvoir concentré entre les mains des surveillants mène à une exploitation des agents par les surveillants.

✦ 50% de l'encadrement et 5% des agents se plaignent de **l'exploitation des agents par les surveillants** :

« La relation entre les surveillants et les agents comporte une part d'**opportunisme et d'exploitation.** Les agents étant simples d'esprit, ils sont **facilement manipulables et aisément exploitables.** Par exemple, les agents à l'instar de tous les personnels de la mairie ont droit aux tickets restaurant (coût d'acquisition des tickets : 30 D pour une valeur de 60 D). Certains agents vendent leurs tickets aux surveillants et aux agents d'administration au prix d'achat (30 D) » **Cadre 1.**

« Plusieurs agents se plaignent de la **perception de montants d'argent, par les surveillants auprès des agents, en contre partie de leur affectation dans des zones aisées** où le travail est moins fatigant et les agents peuvent percevoir des aides des citoyens » **Personnel 41.**

✦ 20% des agents informent que les **surveillants découragent/interdisent les contacts entre l'administration et les agents** :

« *Les surveillants représentent un obstacle entre les agents et l'administration. Ils ne permettent pas que les agents aient un contact direct avec l'administration et à fortiori avec les dirigeants* » **Personnel 11.**

« *Lorsqu'un agent se rend à la direction, les surveillants le mettent en garde. Ils ont peur que les agents se plaignent d'eux* » **Personnel 24.**

③ **Aucun souci de la part des surveillants pour les conditions de travail des agents (fatigue, santé...)** :

✦ 30% des agents déclarent que les **surveillants ne manifestent aucun souci pour les conditions de travail des agents** :

« *Pour les surveillants, l'essentiel est que le circuit soit propre, peu importe le volume de travail que vous avez accompli ou les efforts que vous avez fourni* » **Personnel 23.**

« *Les surveillants ne se préoccupent ni de la santé ni de la fatigue des agents. Pour eux, l'essentiel est que le circuit soit propre pour montrer à la direction qu'ils sont entrain de faire du bon travail* » **Personnel 24.**

Au final, les surveillants ne remplissent pas leur rôle puisqu'ils couvrent les infractions des agents et font preuve de connivence avec les agents, ne rapportant pas à la direction les infractions des agents à l'instar des absences. Cette connivence va jusqu'à l'entente sur le détournement des moyens de la mairie aux fins de rétributions personnelles. Les dirigeants sont conscients de l'existence de ces faits sans prendre les mesures nécessaires pour les réduire, ce qui constitue **une défaillance du management.**

Trop de pouvoir est concentré entre les mains des surveillants. Ce sont eux qui évaluent les agents et procèdent à la répartition des heures supplémentaires. Les agents n'ont aucune possibilité de recours puisque en cas de désaccord, l'administration soutient les surveillants aux dépens des agents. La concentration de pouvoir mène dans certains cas à des formes d'exploitation des agents : perception de montants d'argent auprès des agents en contrepartie de certaines faveurs. Dans ces conditions, il est normal que les surveillants découragent, voire interdisent tout contact des agents avec l'administration. Les surveillants n'accordent pas d'importance aux conditions de travail des agents ou à leur état de fatigue. De plus, le surveillant général traite les agents de manière inéquitable, ce qui induit un sentiment d'injustice chez eux.

Seuls les agents se sont exprimés sur ces éléments, ce qui montre l'existence d'une **fracture entre les dirigeants et le terrain et laisse le champ libre aux surveillants pour agir à leur guise pouvant aboutir à des dépassements.**

2.2.3/ Relations avec les syndicats (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 96%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent une fracture importante entre les dirigeants et les cadres d'un côté et les agents de l'autre :

① Agents défendus en permanence par les syndicats :

✦ 50% des dirigeants, 100% des cadres et 5% des agents déclarent que **les agents sont défendus en permanence par les syndicats :**

« *Les relations (des agents) avec les syndicats sont excellentes car ces derniers **défendent les agents quelque soient les conditions*** » **Dirigeant 2.**

« *... ils (les syndicats) **défendent les agents même lorsqu'ils sont fautifs*** » **Cadre 1.**

« *Les **syndicats défendent les agents en toutes circonstances, aux dépens de la bonne marche du travail*** » **Cadre 2.**

② Exploitation par les représentants syndicaux de l'effectif des agents pour exercer des pressions sur la direction et renforcer leur pouvoir :

✦ 50% des dirigeants et 100% des cadres déclarent que les **représentants syndicaux se servent de l'effectif des agents pour exercer des pressions sur la direction et renforcer leur pouvoir :**

« *... En contrepartie, les **syndicalistes essaient d'exploiter le nombre important des agents et leur adhésion aux causes syndicalistes afin d'étendre leur pouvoir*** » **Dirigeant 2.**

« *Les **syndicats exploitent le nombre des agents pour étendre leur pouvoir aux dépens de l'administration par exemple en menaçant d'arrêter le travail*** » **Cadre 1.**

« *...syndicats **défendent les agents en toutes circonstances, aux dépens de la bonne marche du travail afin d'être réélus*** » **Cadre 2.**

③ Agents non défendus par les syndicats :

✦ 86% des agents déclarent que **les agents ne sont pas défendus par les syndicats :**

« Les syndicats ne remplissent pas leur rôle. **Les responsables syndicaux ne s'occupent pas des agents et de leurs conditions de travail.** La semaine dernière, les agents de la mairie de Tunis sont entrés en grève. Les agents de la mairie « X » n'ont pas fait grève et ont demandé aux responsables syndicaux de réclamer certains avantages. Mais ces derniers n'ont rien fait et lorsque l'un des agents a insisté pour qu'ils interviennent auprès de la direction, ils ont répondu que la situation des agents n'était pas leur problème » **Personnel 13.**

« Ils (les représentants syndicaux) **ne défendent pas les droits des agents et ne réclament rien pour eux malgré que ces derniers en ont fortement besoin** : salaires bas, primes dérisoires, retards dans la perception des tenues et du lait, non réception des carnets restaurant... » **Personnel 41**

« Lorsque l'agent a besoin d'eux, **ils ne le défendent pas.** Ils sont là juste pour percevoir les cotisations » **Personnel 44.**

« Ils (les syndicalistes) **ne défendent jamais les agents et ne se soucient nullement de leurs conditions et de leurs problèmes** » **Personnel 47.**

Selon les agents, le problème réside dans la désignation des responsables syndicaux, responsables hiérarchiques au sein de la mairie.

④ Désignation des représentants syndicaux responsables organisationnels incompatible avec les missions syndicales :

✦ 27% des agents estiment que **la désignation des représentants syndicaux responsables organisationnels est incompatible avec les missions syndicales:**

« Les responsables syndicaux qui sont censés représenter les agents et défendre leurs intérêts auprès de l'administration **occupent des postes de responsabilité** (chef du parc moyens roulants, surveillant général et surveillants) **leur conférant des avantages** (vélo moteur et carburant pour les surveillants par exemple)... Cette situation permet à l'administration de maîtriser les agents et faire marcher le travail mais **cela se passe au détriment de la partie faible qui n'a plus aucun moyen de faire entendre sa voix** » **Personnel 11.**

« Les responsables syndicaux sont en même temps des responsables hiérarchiques (chef du parc moyens roulants, surveillant général, surveillants...) et de ce fait **privilégient la bonne marche du service aux dépens des conditions de vie au travail des agents** » **Personnel 21.**

« Etant responsables, **le seul centre d'intérêt des représentants syndicaux est que le travail doit être bien exécuté pour qu'ils soient bien vus par la direction.** Un représentant syndical ne devrait pas être en même temps responsable car il a tendance à vouloir préserver ses avantages en nature : motocyclette, véhicule avec chauffeur... » **Personnel 41.**

Par conséquent, les agents estiment que les syndicalistes soutiennent l'administration aux dépens des agents.

⑤ Appui des représentants syndicaux à la direction aux dépens des agents:

★ 41% des agents déclarent que **les représentants syndicaux défendent la direction aux dépens des agents** :

« ... Par conséquent, ils (responsables syndicaux) **se rangent fréquemment du côté de l'administration** » Personnel 11.

« Ils (les syndicats) **prennent le parti de la direction** » Personnel 21.

« .. **Automatiquement il (représentant syndical) prend le parti de la direction** » Personnel 41.

« **Au lieu de défendre les agents, les syndicats soutiennent le maire qui leur donne des avantages** » Personnel 45.

⑥ Syndicalistes défendent exclusivement leurs propres intérêts :

★ 55% des agents déclarent que **les représentants syndicaux défendent exclusivement leurs propres intérêts** :

« Les représentants syndicaux **servent leurs propres intérêts**. Ils tiennent à leurs **avantages** (moyens roulants, carburant, divers autres avantages...) et c'est tout ce qui les intéresse » Personnel 30.

« ... Non seulement ils (les responsables syndicaux) ne travaillent pas, mais aussi **cherchent à se procurer des avantages additionnels en se servant des agents**. Lorsque leurs propres intérêts sont menacés, ils mobilisent les agents, qui sont simples et naïfs et procèdent à un chantage avec l'administration afin d'arriver à leurs fins » Personnel 42.

A l'instar de plusieurs autres sous-thèmes, nous remarquons là aussi une fracture entre les dirigeants et cadres d'un côté et les agents de l'autre. Les premiers pensent en masse que les agents sont en permanence défendus par les syndicats qui bénéficient en retour de l'appui des agents pour exercer des pressions sur la direction, alors que les seconds (les agents) estiment que les syndicats soutiennent la direction à leurs dépens car ils sont en même temps désignés responsables hiérarchiques et bénéficient à ce titre de plusieurs avantages en nature.

Au final, nous pensons que le sous-thème « relations avec les syndicats » est révélateur des insuffisances de management et traduit une méconnaissance de la part de la direction de la réalité du terrain, ce qui constitue une **défaillance du management**.

2.2.4/ Relations avec les usagers (sous-thème)

Fréquence du sous-thème : 82%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème, classées par ordre d'importance, montrent une relation assez dégradée entre les agents et les usagers :

① Agents sous-estimés et dénigrés par des citoyens :

✦ 50% des dirigeants, 100% des surveillants et 64% des agents déclarent être **sous-estimés et dénigrés par des citoyens** :

« Les agents ont un **complexe d'infériorité à l'égard des usagers et le citoyen n'a pas une bonne impression sur les agents** » **Dirigeant 1.**

« Parfois les propos des usagers **ne sont pas convenants** à notre égard. Nous entendons parfois des propos **dévalorisants**. Je fais semblant de ne pas entendre » **Personnel 29.**

« Dans la société le travail des agents de nettoyage est **sous-estimé** et les agents de nettoyage sont **dénigrés** » **Personnel 42.**

« Parfois il y a des problèmes entre les agents et les citoyens. Notre travail est pénible mais certains citoyens nous **dénigrent** et s'adressent d'une manière **irrespectueuse** aux agents. Je ressens ce type de comportement au moins une fois par semaine » **Personnel 44.**

Les agents déclarent être parfois agressés.

② Agents parfois agressés par des citoyens :

✦ 50% des cadres, 100% des surveillants et 18% des agents déclarent être parfois **agressés par des usagers** :

« Dernièrement des agents ont été **violentés** par des citoyens parce qu'ils n'ont pas procédé à l'enlèvement des déchets depuis plusieurs jours » **Cadre 1.**

« Parfois les agents sont insultés et même **agressés** » **Personnel 22.**

« L'été dernier un citoyen a **agressé** un agent » **Personnel 26.**

Les dirigeants ne se sont pas exprimés à ce sujet.

③ Agents non aidés par les citoyens dans leur travail:

✦ 50% des surveillants et 45% des agents déclarent que les citoyens ne les aident pas dans leur travail :

« Les citoyens **n'aident pas** les agents de nettoyage dans leur travail » **Personnel 11.**

« Beaucoup d'usagers **ne nous aident pas...** » **Personnel 23.**

« Ils (les citoyens) **ne nous aident pas dans notre travail non plus.** » **Personnel 29.**

« Ils (les citoyens) sont **anarchiques, indisciplinés et non sensibilisés** » **Personnel 45.**

Le défaut d'aide a été expliqué par les intervenants par les éléments suivants :

- Points de collecte des déchets non respectés par les citoyens,
- Horaires de collecte des déchets non respectés,
- Pas de tri des déchets par les citoyens,

Par ailleurs, les agents déclarent que les citoyens ne sont pas sensibilisés.

Les dirigeants ne se sont pas exprimés à ce sujet.

✦ 14% des agents déclarent que les citoyens ne sont pas sensibilisés :

« Ils ... **ne sont pas sensibilisés** » **Personnel 32.**

« ...l'administration est défaillante car les citoyens sont mal informés. Elle devrait **informer et sensibiliser les usagers par la distribution de tracts** » **Personnel 42.**

« Ils (les citoyens) sont **anarchiques, indisciplinés et non sensibilisés** » **Personnel 45.**

Les dirigeants et les cadres estiment quant à eux que les citoyens, à travers leurs réclamations, éclairent sur les insuffisances en matière de nettoyage et confirment l'inefficacité de la fonction contrôle exercée par les surveillants..

Au final, la relation des agents avec une partie des usagers est dégradée. Les agents se sentent dénigrés et sous estimés, voire parfois agressés par certains citoyens. Ces derniers, non sensibilisés et non coopératifs avec les agents, ne respectent ni les points de collecte, ni les horaires de collecte et ne procèdent pas au tri de leurs déchets, ce qui complique la tâche des agents. Le déficit de coopération et de sensibilisation des citoyens matérialisé par le non respect des lieux et des horaires de collecte n'est cité que par les surveillants et les agents. Or la sensibilisation des usagers relève essentiellement des attributions de la direction à travers des campagnes de communication. Cette insuffisance traduit une **défaillance au niveau du management**. Aussi, l'importance des réclamations des usagers en matière de propreté prouve l'inefficacité du système de contrôle assuré par les surveillants.

Effets sur l'engagement

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

① Influence **négative** du climat organisationnel sur l'engagement organisationnel :

✦ Les dirigeants (50%), les cadres (50%), les surveillants (50%) et les agents (55%), soit **54% de l'effectif total** interviewé, déclarent que **le climat organisationnel exerce une influence négative sur l'engagement organisationnel**.

« *Le climat organisationnel est malsain et influe négativement sur l'engagement organisationnel* » **Personnel 41**.

② Influence **positive** de l'organisation du travail sur l'engagement organisationnel :

✦ Les cadres (50%), les surveillants (50%) et les agents (32%), soit **32% de l'effectif total** interviewé, estiment que le climat organisationnel exerce une influence **positive** sur l'engagement organisationnel. Il est à signaler que la majorité de ceux qui se sont prononcés en faveur d'une influence positive du climat organisationnel sur l'engagement ont émis des réserves.

« *Le climat organisationnel a un effet positif sur l'engagement à l'exception de certains comportements irresponsables de la part des usagers* » **Personnel 31**.

③ Influence **neutre** du climat organisationnel sur l'engagement organisationnel des agents:

✦ 50% des dirigeants et 14% des agents, soit **14% de l'effectif total** interviewé, déclarent que le climat organisationnel n'a pas d'influence sur l'engagement organisationnel.

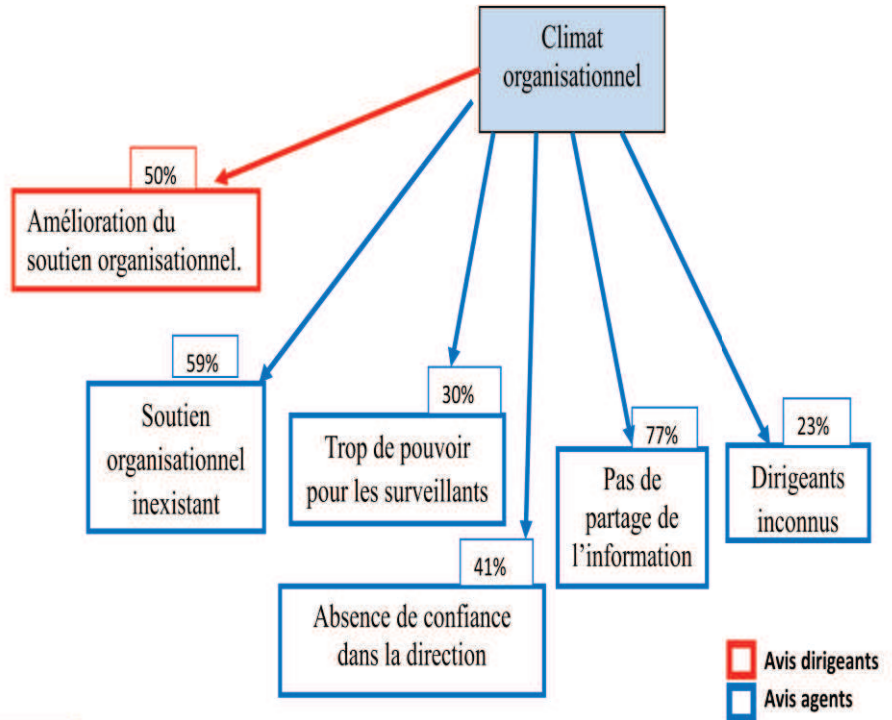
« *Le climat organisationnel n'est ni encourageant, ni décourageant. Son influence est neutre sur l'engagement organisationnel* » **Personnel 12**.

Au final, 54% des interviewés estiment que le climat organisationnel est défavorable à l'engagement, contre 32% pour un effet positif et 14% pour un effet neutre. Donc l'hypothèse H6 est validée.

Validation de l'hypothèse H6

Le climat organisationnel exerce une influence **négative sur l'engagement organisationnel.**

H6 : Le climat organisationnel est défavorable à l'engagement



Problèmes de management

- Direction éloignée des agents
- Dégradation du climat organisationnel + rupture entre catégories
- Abus de pouvoir par les surveillants
- Rupture entre les catégories

Effet du climat organisationnel sur l'engagement organisationnel des agents	Négatif	54%
	Neutre	14%
	Positif	32%



VALIDATION DE L'HYPOTHESE H6

Figure 34 : Validation de l'hypothèse H6

Section 3 : Effets du mode de GRH sur l'engagement

Nous rappelons l'hypothèse H7 :

H7: Le mode de GRH influe négativement sur l'engagement organisationnel.

Dans un premier temps, nous examinons l'acquisition et le maintien des compétences (3.1) et dans un deuxième temps, nous présentons la motivation des ressources humaines (3.2).

3.1 : Présentation des résultats du traitement des données issues du terrain sur l'acquisition et la gestion des compétences

Nous examinons ci-après l'acquisition des compétences puis leur gestion.

3.1.1/ Acquisition des compétences

L'acquisition des compétences comprend les sous-thèmes recrutement et sociatisation organisationnelle.

a/ Le recrutement (sous-thème) :

Fréquence du sous-thème : 14%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème consistent en :

❶ Une inefficacité des épreuves de recrutement :

✦ Les dirigeants (50%) et les cadres (50%) pensent que les **épreuves de recrutement ne garantissent pas la qualité du recrutement** en particulier concernant l'engagement organisationnel.

« Les épreuves des concours de recrutement sont élaborés par la mairie. Ce sont des **tests professionnels qui ne permettent pas l'évaluation de l'engagement** organisationnel des intéressés. Autre difficulté : il est exigé des chauffeurs un niveau de scolarité assez élevé. Les titulaires de permis (VL et PL) et n'ayant pas le niveau de scolarité requis, intègrent la mairie en tant qu'agents de nettoyage puis ne cessent de réclamer leur reclassement en tant que chauffeurs, ce qui affecte leur motivation » **Dirigeant 2.**

« Les **tests** adoptés lors des concours de recrutements sont **inefficaces** pour sélectionner les meilleurs éléments. Certains candidats peuvent réussir les tests qui comprennent une épreuve pratique et une épreuve orale, et s'avèrent par la suite peu performants » **Cadre 1.**

✦ Les dirigeants (50%) et les agents de nettoyage (5%) estiment que certains candidats sont recrutés par favoritisme, ce qui accroît l'inefficacité du recrutement.

« Lors des concours de recrutement, il y a trop de complaisance avec les syndicats. Les proches des syndicalistes sont avantagés. Les syndicats exercent une influence sur l'administration et ont généralement gain de cause » **Dirigeant 1.**

« Le **concours** de recrutement des agents **ne s'est pas déroulé de manière transparente**. Le fils d'un chauffeur travaillant à la direction a été noté très largement pour réussir au concours d'accès et ce aux dépens d'un autre candidat plus méritoire. Le candidat recruté est un élément très indiscipliné et fainéant. Il est fréquemment absent » **Personnel 41.**

② L'absence d'une politique de recrutement :

✦ Les dirigeants (50%) déclarent **qu'il n'existe pas une politique préalable pour le recrutement**. Les pertes en personnel n'ont ainsi pas été comblées depuis plusieurs années, et ce malgré l'augmentation de la charge de travail.

« Il n'y a pas de politique de recrutement. Pendant plusieurs années les pertes en personnels n'ont pas été remplacées. En même temps la charge de travail augmente continuellement » **Dirigeant 2.**

Au final, les tests des concours de recrutement ne garantissent pas le recrutement des meilleurs éléments et ne donnent aucune idée sur le niveau d'engagement du candidat. Les dirigeants reconnaissent que la procédure de recrutement n'est pas équitable puisqu'il existe des pratiques de favoritisme de certains candidats aux dépens d'autres. Aussi nous relevons l'absence d'une politique de recrutement, ce qui explique que les pertes en personnel depuis de nombreuses années n'ont pas été compensées, dénotant des **insuffisances de management**.

b/ Socialisation organisationnelle (sous-thème) :

Seuls les dirigeants, les cadres et les surveillants se sont exprimés sur ce sous-thème.

Fréquence du sous-thème : 83% des interviewés.

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème attestent :

① Une titularisation automatique des agents après la période de stage :

✦ Les dirigeants (50%), les cadres (100%) et les surveillants (100%) remarquent que **les agents sont titularisés automatiquement après la période de stage qui est fixée à deux ans selon le statut de la fonction publique** :

« Selon le statut de la fonction publique, les candidats sont évalués après deux années de stage et peuvent être soit titularisés, soit libérés. Mais **pratiquement, les candidats sont toujours titularisés** » **Dirigeant 2.**

« Les candidats retenus passent deux années de stage avant leur possible titularisation. **Pratiquement tous les candidats retenus dans les concours sont titularisés après deux ans** » **Cadre 1.**

✦ 50% des cadres et 100% des surveillants assurent que les agents sont titularisés même lorsqu'ils ne sont pas performants :

« Tous les stagiaires sont **titularisés même lorsqu'ils ne sont pas très performants** » **Cadre 2.**

« Lorsque le **rendement du stagiaire n'est pas élevé, il est titularisé après une ou deux années de retard** » **Surveillant 1.**

Il est intrigant de remarquer que ce sont les dirigeants et les cadres qui déclarent que la titularisation est automatique, même si le candidat n'est pas performant sans initier des actions afin d'éviter ces situations.

3.1.2/ Gestion des compétences : prestations du service administratif (service d'administration du personnel) :

Fréquence du sous-thème : 89%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème attestent :

❶ L'absence d'une véritable gestion des ressources humaines, mais plutôt d'une gestion, voire d'une **administration du personnel** :

✦ Les dirigeants affirment l'**absence d'une véritable GRH** (50%), pensent qu'il y a une **gestion commune des personnels** (50%) et que les **pratiques** sont très **bureaucratiques** (50%).

« Il n'existe **pas de gestion des ressources humaines, mais plutôt une gestion du personnel. C'est une gestion commune des agents** » **Dirigeant 2.**

Les dirigeants estiment que le chef du service administratif manque de compétences et reconnaissent que les dossiers des personnels ne sont pas à jour et que la gestion des absences pose beaucoup de difficultés.

✦ Les dirigeants (50%) estiment que le chef du service administratif manque de compétences :

« *Il n'y a pas de vrai responsable RH. Le secrétaire général ne peut pas faire le travail à sa place* » **Dirigeant 1.**

Il est à signaler que le chef du service administratif est titulaire d'une licence en langue arabe et n'a pas suivi la moindre formation en GRH.

✦ Les dirigeants (50%) déclarent que **les dossiers des personnels ne sont pas mis à jour** :

« *Il n'y a aucun suivi, même la liste des agents de nettoyage comporte des oublis et des erreurs. Certaines personnes ne sont même pas inscrites* » **Dirigeant 1.**

✦ Les dirigeants (50%) affirment l'existence de beaucoup de **difficultés dans la gestion des absences** :

« *La gestion n'est pas informatisée. Il y a un gros problème dans la gestion des absences* » **Dirigeant 2.**

Le chef du service administratif assure offrir une assistance aux agents et prendre en considération leurs conditions.

② Assistance aux agents et prise en considération de leurs conditions :

✦ 50% des cadres assurent **fournir une assistance aux agents** :

« *Les agents de nettoyage sont des cas nécessitant assistance. Beaucoup d'entre eux ne savent ni lire ni écrire. Il faut quelquefois rédiger à leur place les demandes et les aider à recouvrir leurs droits, je le fais volontier. Certains ne connaissent pas et ne suivent pas leurs droits en jours de congé. Je les avise de leur solde en congés. Je les informe de la disponibilité du lait... Des aides sont attribuées aux plus nécessiteux lors des fêtes nationales et religieuses* » **Cadre 1.**

✦ 50% des cadres assurent **prendre en considération les conditions des agents**:

« *Il y a aussi une prise en considération de la situation de certains agents : les agents ayant subi des accidents de travail sont désignés dans des postes moins fatigants, il y a une prise en compte de leur condition physique. Il y a généralement une prise en considération de leur situation sociale. Un agent s'est absenté à cause de son fils qui était malade, n'a pas été sanctionné* » E1.

③ Existence d'une rupture entre les services administratifs et les agents :

✦ 100% des surveillants et 50% des agents estiment que :

- les services administratifs sont déconnectés des agents,

- et qu'il n'y a **pas d'échange d'informations** entre les services administratifs et les agents :

« Nous sommes **privés d'informations** sur notre situation administrative. Les fonctionnaires de l'administration **ne communiquent pas** avec les agents en particulier concernant leur avancement, notation, discipline... » **Surveillant 1.**

« Il n'y a **aucun échange d'informations** avec les agents » **Surveillant 2.**

Cette idée-clé n'a été évoquée ni par les dirigeants ni par les cadres.

Les surveillants et une partie des agents se sentent dénigrés et sous-estimés par les fonctionnaires.

◆ 100% des surveillants et 32% des agents pensent qu'ils sont **dénigrés et sous-estimés et subissent parfois de mauvais traitements de la part des fonctionnaires.**

« Les fonctionnaires **maltraitent** les agents de nettoyage et les **grondent** » **Surveillant 2.**

« Les fonctionnaires **maltraitent** les agents. Ils les **sous-estiment**. Nous ne pouvons pas contacter les responsables » **Personnel 23.**

« Lorsque nous allons à l'administration, **certains se bouchent leurs nez** et utilisent les **désodorisants**. J'évite d'y aller » **Personnel 24**

④ **Service administratif défaillant :**

◆ Les agents de nettoyage pensent que le **service administratif est défaillant (27%) :**

« **L'administration est défaillante.** Lorsque vous demandez une prestation à l'administration, les fonctionnaires font tout leur possible pour ne pas la fournir: soit ils sont absents, soit ils vous demandent de revenir ultérieurement ... » **Personnel 13.**

« Les services administratifs sont **défaillants** » **Personnel 23.**

Les agents se sont prononcés sur plusieurs défaillances.

◆ Les surveillants (50%) et les agents de nettoyage (5%) estiment que les **dossiers des personnels ne sont pas mis à jour :**

« Les **dossiers administratifs ne sont pas à jour.** Par exemple mon dossier administratif est mal tenu: je suis inscrit en tant qu'agent nouvellement recruté alors que j'ai une ancienneté de 24 ans de service. La même erreur figure sur ma carte de service » **Surveillant 2.**

« J'ai un enfant qui est né en juin 2013, j'ai déposé mon dossier pour l'indemnité familiale à l'administration en juin et la prime familiale n'a à ce jour (28 décembre 2013) pas été versée. J'ai déposé une deuxième fois mon dossier il y a 20 jours déjà mais sans résultats » **Personnel 23.**

✦ 36% des agents déplorent les **retards affichés dans l'octroi des congés** :

« Il y a du **retard** dans **l'attribution des congés**. Je viens d'avoir (fin 2013) mon congé au titre de l'année 2012. Beaucoup d'autres agents ne l'ont pas encore eu » **Personnel 13.**

« Même titularisés, nous ne percevons pas nos droits. A titre d'exemple, je n'ai **pas encore bénéficié** de mon congé au titre de l'année **2012** et pourtant nous sommes en 2014 » **Personnel 24.**

« Pour les **congés**, nous subissons aussi beaucoup de **retard**. Je n'ai pas encore (fin 2013) eu mon congé au titre de l'année **2012** malgré que je **ne cesse de le réclamer**. On me répond toujours qu'il n'y a pas suffisamment d'agents » **Personnel 28.**

L'observation directe confirme l'existence de retards dans l'attribution des congés. La raison essentielle invoquée est l'insuffisance des effectifs. Cela est confirmé par les dirigeants.

✦ 9% des agents déclarent que les surveillants ne leur accordent **pas le bénéfice de congés de compensation** suite au travail pendant les jours fériés :

« On nous demande de **travailler pendant les jours fériés sans bénéficier des repos de compensation**. Par contre, si un agent s'absente juste après, et si le surveillant ne le couvre pas, l'administration suspend mécaniquement son salaire » **Personnel 41.**

« **Je travaille pendant les jours fériés**, je ne me suis jamais reposé pendant les fêtes religieuses (l'aid). **Je ne bénéficie pas non plus de repos de compensation** » **Personnel 45.**

Les dirigeants et les cadres déclarent ne pas être au courant de cette difficulté, ce qu'ils sont **déconnectés de la réalité du terrain**.

✦ 5% des agents avancent que leurs congés de maladie sont déduits des congés de repos :

« **Les congés de maladie sont déduits des congés annuels** » **Personnel 26.**

La vérification des documents de comptabilisation des congés auprès du chef du service personnel a infirmé cette information. Cette situation prouve l'existence d'un **manque de communication entre les agents et les services administratifs**.

✦ 5% des agents estiment que la **réglementation est appliquée pour l'exécution des devoirs mais pas pour le bénéfice des droits** :

« *L'administration agit juste pour appliquer la réglementation sur les agents spécialement en ce qui concerne l'exécution de leurs obligations. Par contre pour leur accorder leurs **droits**, il y a beaucoup **moins de diligence*** » **Personnel 47.**

En plus, les agents déclarent ignorer leurs droits et ne pas saisir les critères d'attribution des aides et des tickets-restaurant.

⑤ Ignorance des agents de leurs droits et des procédures d'attribution :

✦ 5% des agents déclarent **ne pas être bien au courant de leurs droits.**

« *Nous **ne connaissons même pas nos droits*** » **Personnel 24.**

✦ 14% des agents pensent que les **procédures d'attribution des ticket-restaurant ne sont pas transparentes** :

« *Je **ne perçois pas les tickets-restaurant** et je **ne sais même pas pourquoi*** » **Personnel 24.**

« *J'ai aussi demandé à **percevoir les carnets-restaurant**, mais je n'ai **pas eu de réponse**. Je les ai réclamés à plusieurs reprises. Ils répondent que je n'ai pas déposé de dossier à l'effet. Finalement, après plusieurs mois, ils m'ont informé que ma demande est parvenue en milieu d'année et qu'il aurait fallu la déposer en début d'année* » **Personnel 27.**

« *Cela fait beaucoup de mois que je n'ai pas perçu les tickets-restaurant. Je suspecte que quelqu'un est entrain de les percevoir à ma place. Je me plains auprès des surveillants. Je ne peux pas aller à la direction car les surveillants se fâchent* » **Personnel 41.**

✦ 5% des agents pensent que les **procédures d'attribution des aides ne sont pas transparentes** :

« *Les **aides** attribuées à l'occasion de la rentrée scolaire ne sont **pas transparentes**. Certains perçoivent 15 dinars pour 2 enfants et d'autres 60 dinars pour le même nombre d'enfants. Lorsque je demande des explications à l'administration, ils me disent qu'ils ont plus d'enfants. C'est une énigme pour moi* » **Personnel 13.**

Au final, les dirigeants reconnaissent l'absence d'une véritable gestion des ressources humaines, mais plutôt d'une gestion, voire d'une **administration du personnel**. Ils déclarent que les dossiers des personnels ne sont pas mis à jour et affirment rencontrer des difficultés dans la gestion des absences. De plus, ils pensent que le chef du service

administratif ne dispose pas des compétences nécessaires. D'ailleurs ce dernier est licencié en langue arabe et n'a suivi aucune formation en GRH. Malgré ces insuffisances, les dirigeants ne prennent pas de mesures afin de les réduire, ce qui constitue des carences dans le domaine du management.

Quant au chef du service administratif, elle estime fournir une assistance consistante aux agents et tenir compte de leurs conditions physiques et sociales.

Par contre les agents déclarent l'existence d'une **rupture entre le service administratif et les agents**, matérialisée par une déconnexion entre le dit service et les agents ainsi qu'un déficit d'échange d'informations entre les deux parties. Les surveillants et une partie des agents se sentent dénigrés et sous-estimés par les fonctionnaires. Dans le même sens, les agents estiment que le service administratif est défaillant : dossiers des personnels non mis à jour, retards dans l'attribution des congés. Certains déplorent ne pas connaître leurs droits et ignorer les procédures d'attribution des aides (injustice procédurale).

Au final, le service administratif connaît plusieurs insuffisances dont principalement la déconnexion par rapport aux agents.

3.2 : Données issues du terrain sur la motivation des ressources humaines

L'examen de la motivation des ressources humaines comprend les sous-thèmes pratiques de la gestion des carrières, politique d'appréciation des performances et politique disciplinaire.

3.2.1/ Pratiques de la gestion des carrières (sous-thème)

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème sont les suivantes :

Fréquence du sous-thème : 93%

Nous retenons une dissonance entre les avis des dirigeants et ceux des cadres concernant la gestion des carrières et en particulier l'avancement dans la catégorie :

❶ **Gestion des carrières à jour et pas de retards dans l'avancement des agents :**

✦ Les dirigeants (100%) et le cadres (50%) affirment que la **gestion des carrières est à jour** et qu'il n'y a **pas de retards dans l'avancement** des agents :

« L'avancement se fait **dans les délais** requis par les règlements » **Dirigeant 1.**

« La **gestion des carrières et des promotions est à jour**. Les dossiers de promotion sont préparés dans les délais et il n'y a **pas de retards** dans les promotions » **Dirigeant 2.**

« Les travaux d'avancement ainsi que l'avancement interviennent dans les **délais réglementaires** » **Cadre 1.**

② Gestion des carrières défaillante :

✦ Alors que les surveillants (100%) et les agents de nettoyage (64%) estiment que la **gestion des carrières est défaillante** :

« Les pratiques de gestion de carrière **ne sont pas bonnes**. Comme je ne m'entends pas bien avec mon supérieur hiérarchique, elle cherche à faire promouvoir quelqu'un d'autre à ma place » **Surveillant 1.**

« Je suis en catégorie 1 depuis 4 ans. Personne ne s'en soucie. **L'administration est absente** » **Personnel 13.**

« Je suis inscrit en catégorie 1 depuis 2011. Nous sommes ignorés. **Notre situation ne préoccupe personne** » **Personnel 22.**

« **L'administration est totalement absente**. Elle ne s'intéresse nullement pas à nos carrières. J'évite d'y aller » **Personnel 29.**

③ Les conditions de l'avancement ne sont pas connues par les agents :

✦ Les surveillants (100%) et les agents de nettoyage (59%) avancent que la **procédure de l'avancement n'est pas transparente** :

« La **procédure de l'avancement manque de transparence**. Nous sommes dépourvus d'informations au sujet de l'avancement » **Surveillant 2.**

« La **procédure d'avancement est floue**. Les règles ne sont pas explicitées » **Personnel 11.**

« J'ai fait plusieurs demandes pour expliquer ma situation et demander un avancement dans la catégorie mais je n'ai reçu aucune réponse. J'ai réitéré à plusieurs reprises ma demande verbalement sans résultat. Pour moi, **la procédure n'est pas transparente** et elle est défaillante. Je ne comprends pas pourquoi ils entretiennent le flou. Parfois ils nous promettent des choses qu'ils ne réalisent pas » **Personnel 44.**

Cette idée-clé n'a été évoquée ni par les dirigeants ni par les cadres. Elle prouve l'existence d'un déficit de communication en lien avec l'injustice procédurale.

En conséquence se dégage chez les agents un sentiment d'injustice.

✦ 9% des agents de nettoyage estiment que l'administration alimente l'injustice (injustice procédurale):

« Je suis encore en catégorie 1 malgré que j'ai été titularisé avant la révolution, alors que d'autres chauffeurs titularisés après la révolution sont en catégorie 3 et 4. Je ne comprends pourquoi je suis en catégorie 1 alors que je travaille plus que les autres. Le chef du service nettoyage et le chef du parc moyens roulants savent que je travaille beaucoup. Fréquemment je termine à 14H puis je reviens l'après-midi vider mon camion pour être prêt le lendemain de bonne heure. Chaque matin, avant de commencer le circuit, je vérifie l'état de mon véhicule, le niveau d'eau et de l'huile moteur...Celui qui travaille n'est pas récompensé.

L'administration alimente l'injustice » Personnel 32.

« Je suis en catégorie 3. Je veux passer à la catégorie suivante à l'instar de beaucoup d'autres agents. Nous avons demandé aux responsables syndicaux de nous aider, mais sans résultat. **Il y a beaucoup d'injustice » Personnel 41.**

④ Absence de communication entre le service administratif d'une part et les surveillants et les agents d'autre part :

✦ Les surveillants (100%) et les agents de nettoyage (64%) pensent que la communication avec le service administratif est totalement absente :

« Nous sommes **dépourvus d'informations** au sujet de l'avancement. Les fonctionnaires nous **cachent les informations nous concernant**. Il est très probable que les informations nous concernant soient erronées et pénalisantes pour nous » **Surveillant 2.**

L'absence de communication entre agents et service administratif est préjudiciable aux relations liant les agents à l'administration et donc à leur engagement envers la direction. Au vu des déclarations des agents cette question les affecte beaucoup et ils se sentent délaissés et abandonnés. Cette idée-clé n'a été évoquée ni par les dirigeants ni par les cadres, ce qui relève des **insuffisances au niveau du management**.

⑤ Contraintes réglementaires dans la gestion des carrières :

Les dirigeants et les cadres reconnaissent l'existence de contraintes réglementaires dans la gestion des carrières des agents :

✦ Les dirigeants (50%) avouent que la Gestion des carrières contrainte par la réglementation :

« La gestion des carrières est **contrainte par la réglementation**. L'avancement se fait dans les délais requis par les règlements » **Dirigeant 1.**

Il est à signaler que les critères de promotion (ancienneté minimale à observer ...) sont fixés par la réglementation et représentent des contraintes dans la gestion des carrières des agents (statut de la fonction publique).

3.2.2/ Politique d'appréciation des performances (sous-thème) :

Fréquence du sous-thème : 96 %

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème sont les suivantes :

❶ Absence de récompense des performances:

✦ Les cadres (50%), les surveillants (50%) et les agents de nettoyage (77%) assurent qu'il n'y a **aucune différence de traitement entre les agents qui fournissent beaucoup d'efforts et ceux qui n'en fournissent pas. L'effort n'est pas récompensé :**

« Les primes accordées au titre du travail de nuit et des heures supplémentaires sont très faibles (primes fixées par la réglementation), ce qui pousse à l'égalité et à la standardisation des traitements. Il n'y a pas de différences entre les agents qui fournissent beaucoup d'efforts et les fainéants » Cadre 2.

« Il n'y a pas de récompenses pour les agents qui travaillent beaucoup » Surveillant 2.

Il est surprenant de remarquer que les cadres et les surveillants déclarent l'inexistence de différence de traitement de traitement entre les agents qui fournissent beaucoup d'efforts et ceux qui n'en fournissent pas malgré qu'ils disposent d'outils pour faire la différence : primes d'heures supplémentaires, avancement, notation...Par conséquent les agents subissent la non récompense de la performance.

« Celui qui travaille est traité de la même façon que celui qui ne travaille pas. Personne n'apprécie les performances. Je travaille pendant les fêtes et les jours fériés pour rien » Personnel 13.

« Personne ne s'intéresse à nous. Que vous travailliez beaucoup ou peu, cela ne change rien » Personnel 24.

« Personne n'évalue ni apprécie ni même s'aperçoit du volume de travail accompli » Personnel 26.

« Je sens que je travaille pour rien tellement celui qui travaille est traité exactement de la même manière que celui qui ne travaille pas. Pourtant pour moi le travail passe avant toute autre chose : j'ai travaillé pendant mon congé de mariage que j'ai interrompu volontier pour revenir travailler, j'ai travaillé pendant mon congé de maladie

avec une fracture au niveau de 2 doigts de ma main car la mairie avait besoin d'un chauffeur » **Personnel 43.**

Pire encore certains agents pensent que les agents qui fournissent pas d'efforts sont mieux traités que les agents laborieux.

« **Celui qui ne travaille pas a la paix.** Il ménage ses efforts et sa santé et **perçoit ses émoluments tranquillement**, alors que celui qui travaille et s'épuise n'a rien en contre partie mais pire encore il s'expose aux remarques et observations. Cela décourage les agents à travailler » **Personnel 30.**

« Celui qui **travaille et fournit beaucoup d'efforts et prend des initiatives est sanctionné** » **Personnel 42.**

Penser que celui qui prend des initiatives est sanctionné pousse les agents à ne fournir aucun effort supplémentaire et influe négativement sur la performance de l'organisation. Seul le responsable du service administratif croit que le rendement est pris en compte dans l'appréciation des performances :

« Généralement, il est attribué de meilleures notes pour les éléments compétents. **Il y a une prise en compte du rendement** » **Cadre 1.**

② Problèmes dus à l'exclusivité de l'appréciation des performances des agents par le supérieur hiérarchique (le surveillant général ou le surveillant) :

✦ Selon les agents (45%), **seul le surveillant général évalue leur performance.** Lorsqu'ils subissent une **injustice**, ils n'ont **aucun recours**. Ils sont coupés de l'administration :

« **L'appréciation des performances dépend exclusivement du bon vouloir du supérieur hiérarchique.** Ce dernier constitue le seul trait d'union avec les services de l'administration. L'agent est coupé de l'administration. Si l'agent subit une injustice dans son évaluation, il n'a aucun recours » **Personnel 11.**

« Lorsque j'ai manifesté mon insatisfaction au surveillant général, j'ai eu 15 dinars pour les 3 mois suivants. J'ai demandé des explications au surveillant général qui a justifié ce montant par le fait que je n'avais pas effectué d'heures supplémentaires, ce qui était évidemment faux. En définitive, **le surveillant général agit à sa guise** » **Personnel 13.**

✦ Les agents se plaignent d'un **favoritisme de certains agents dans l'appréciation de leurs performances par les surveillants (32%)** :

« Les heures supplémentaires sont une énigme. Certains perçoivent 20 dinars par trimestre, d'autres 80 dinars; moi 25 dinars. Personne en comprend les règles de calcul. Ce qui est insupportable, c'est que ce sont les **agents qui ne travaillent pas qui perçoivent 80 dinars**..... Je crois qu'ils sont entrain de partager une partie de la prime avec les surveillants » **Personnel 24.**

« Pour les heures supplémentaires, je perçois une fois 40 dinars, une autre fois 22 dinars...alors que **il y a 4 ou 5 agents qui sont proches du surveillant général qui ont toujours le maximum de la prime**. Certains agents bénéficient de tous les avantages aux dépens des autres (circuits faciles, prime d'heures supplémentaires maximale...) » **Personnel 27.**

« Auparavant j'ai perçu 80 dinars au titre de 2 trimestres, alors qu'un collègue a perçu 119 dinars au titre de la même période **malgré qu'il avait 15 jours de repos de maladie, sachant que cette personne est en très bons termes avec le surveillant** » **Personnel 46.**

Cette situation fait développer un sentiment d'injustice chez les agents.

◆ 59% des agents déclarent subir une injustice :

« Il y a une **grande injustice**: ceux qui travaillent sur la brouette travaillent à leur propre rythme, ne sont pas suivis mais perçoivent des montants importants d'heures supplémentaires. Il en est de même pour les agents qui travaillent sur les tracteurs, sachant qu'il suffit de remplir le tracteur pour qu'ils rentrent. A la fin de la journée, ils sont peu fatigués. Moi je travaille derrière un camion benne tasseuse, dont la capacité de chargement est au moins 5 fois supérieure à un tracteur. A la fin de chaque journée, je rentre crevé, mais je perçois beaucoup moins en termes d'heures supplémentaires » **Personnel 25.**

« En définitive, tous les chauffeurs et les agents perçoivent des primes au titre des heures supplémentaires même s'il n'en font pas et perçoivent plus que ceux qui en font. C'est un gâteau qui est partagé d'une manière **injuste et inéquitable** » **Personnel 46.**

« Les primes des heures supplémentaires sont attribuées arbitrairement et d'une manière **injuste** en fonction des relations personnelles » **Personnel 47.**

③ Procédures d'attribution des primes des heures supplémentaires non transparente :

◆ Les agents déclarent **ne pas comprendre les mécanismes d'évaluation des performances en particulier en ce qui concerne les primes des heures supplémentaires (55%) :**

« Les heures supplémentaires sont une énigme. **Personne en comprend les règles de calcul** » **Personnel 24.**

« Le montant (des primes) **fluctue inexplicablement** » **Personnel 28.**

« **Je ne comprends pas comment les heures supplémentaires sont comptabilisées. Je travaille pendant 3 mois pour avoir 15 dinars** » **Personnel 42.**

« **Je n'ai jamais compris les règles d'attribution des heures et des primes. Ce qui est sûr, c'est que cela ne dépend pas du volume de travail fourni** » **Personnel 44.**

Cette incompréhension des règles d'attribution des primes montre un déficit de communication entre l'administration et les agents et donc une défaillance de management.

Le déficit de communication promeut le développement de rumeurs.

④ Développement de rumeurs chez les agents :

★ 9% des agents déclarent que **les primes des heures supplémentaires ont été arrêtées** :

« *Actuellement ils ont décidé d'arrêter les heures supplémentaires* » Personnel 30.

« *Pendant le dernier trimestre, nous avons travaillé pendant les fêtes et les jours fériés et nous ne percevons pas de primes au titre des heures supplémentaires* » Personnel 46.

Les dirigeants assurent que cette information est dénuée de tout fondement puisque c'est la réglementation en vigueur qui donne droit à la rétribution des heures supplémentaires.

★ 9% des agents déclarent aussi que **les primes des heures supplémentaires sont réduites par l'administration** :

« *...mon chef hiérarchique m'inscrit 150 heures au titre des heures supplémentaires, ce qui correspond à 80 à 90 dinars. Mais je perçois 35 à 40 dinars seulement. Donc l'administration a réduit de moitié les heures supplémentaires* » Personnel 41.

« *...de plus le nombre des heures supplémentaires est réduit au niveau de l'administration* » Personnel 47.

Questionnés à ce sujet, dirigeants et cadres nient totalement la réduction du nombre d'heures supplémentaires et expliquent que ce sont les jours d'absence qui influent négativement sur la prime. Cela prouve encore une fois que la procédure d'attribution des primes n'est pas claire pour les agents et montre un déficit de communication entre l'administration et les agents du à des **insuffisances du management**.

3.2.3/ Politique disciplinaire (sous-thème) :

Fréquence du sous-thème : 79 %

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème sont les suivantes :

Il existe une dissonance entre les avis des dirigeants et des cadres concernant les sanctions disciplinaires :

❶ Sanctions disciplinaires insuffisantes :

✦ Les dirigeants (100%) et les cadres (50%) estiment que les **sanctions disciplinaires sont insuffisantes** :

« Il y a trop de laisser aller. La **politique disciplinaire est trop faible**, ce qui encourage les agents à agir à leur guise » **Dirigeant 1.**

« Les **sanctions disciplinaires sont insuffisantes** » **Dirigeant 2.**

✦ (50%) des dirigeants déclarent que les **agents fautifs sont ménagés sous la pression des syndicats** :

« **Fréquemment, sous la pression des syndicats, les agents fautifs sont ménagés** » **Dirigeant 2.**

❷ Sanctions disciplinaires excessives et injustes :

✦ Quand aux agents de nettoyage (41%) déclarent que les **punitions sont excessives et injustes** :

« Il y a beaucoup **d'injustice** dans les **sanctions disciplinaires**. Lorsqu'un agent s'absente, on le prive de son salaire. Mais pourquoi lui envoyer un questionnaire, le priver des heures supplémentaires, et lui réduire son quota en lait. Au final, on administre une multitude de punitions pour la même faute » **Personnel 21.**

« Les **sanctions disciplinaires sont excessives**. En cas d'absence pendant une journée, l'agent est triplement pénalisé: il reçoit un questionnaire, il subit une coupe dans son salaire qui équivaut au double du salaire journalier et la journée est comptabilisée sur son congé » **Personnel 25.**

« Les responsables syndicaux interviennent auprès de l'administration au profit des membres des syndicats et de certains agents pour qu'ils ne soient pas punis. Ce qui crée une injustice face aux sanctions » **Personnel 42.**

Questionnés à ce sujet, les dirigeants informent que la déduction de salaire au titre des journées d'absence se fait sur le montant brut du salaire, retenues au titre des impôts et de la sécurité sociale, non opérées. Cela explique pourquoi le montant des déductions est supérieur au montant du salaire réellement perçu par les agents. Là aussi le déficit de communication est à l'origine des divergences entre les catégories de personnels, dénotant **une insuffisance de management**.

③ **Aucun recours contre le surveillant général en matière disciplinaire:**

✦ 23% des agents de nettoyage **déplorent la domination qu'exerce le surveillant général sur eux en matière disciplinaire:**

« *Mon problème est avec le surveillant général. Il me donne son accord pour un jour de repos mais juste après, il suspend mon salaire. Il réserve ce traitement à certains, par contre avec d'autres agents il est très permissif. L'administration est absente. Le surveillant général fait ce qu'il veut. Nous n'avons aucun recours* » **Personnel 13.**

« *Lorsque quelqu'un est visé par le surveillant général ou le surveillant il est détruit. C'est eux qui ont toujours le dernier mot et les agents ne sont jamais écoutés même lorsqu'ils subissent une injustice manifeste* » **Personnel 44.**

✦ 50% des cadres déclarent que les agents réclament une **équité de traitement en matière disciplinaire réclamée par les agents :**

« *Les agents surveillent et comparent le traitement qui leur est réservé. Ils sont exigeants pour ce qui concerne l'équité de traitement : lorsqu'un agent est sanctionné pour retard, il vient vérifier si certains de ses collègues qui sont aussi arrivés en retard ont été sanctionnés. Si ce n'est pas le cas, il le réclame haut et fort et exige le même traitement pour tous ses collègues retardataires qu'il nomme expressément. Dans certains cas, le chef du service personnel évite de sanctionner un retardataire pour éviter ces situations* » **Cadre 1.**

④ **Agents mal considérés par les fonctionnaires même pour les sanctions:**

✦ 50% des surveillants estiment que **les agents sont mal traités par les fonctionnaires, même lors des sanctions.**

« *Les fonctionnaires nous traitent mal. Ils ne divulguent pas aux agents les informations les concernant même en matière disciplinaire. Lorsque l'administration a l'intention de punir quelqu'un, les fonctionnaires le font en cachette. Ils ne traitent pas la personne avec considération et essaient de lui **faire du tort**. Parfois, ils n'ouvrent même pas leur porte. Lorsqu'ils comptent faire passer une personne sur le conseil de discipline, ils ne l'informent que très tardivement* » **Surveillant 2.**

Effets sur l'engagement

Fréquence du sous-thème : 100%

Les idées-clés exprimées dans ce sous-thème montrent :

❶ Influence **négative** des pratiques et du mode de gestion RH sur l'engagement organisationnel :

✦ Les dirigeants (100%), les cadres (100%), les surveillants (100%) et les agents (95%) estiment que les **pratiques et le mode de gestion RH** influent **négativement** sur l'**engagement organisationnel** :

« *Les pratiques des dispositions du statut de la fonction publique et le mode de gestion des ressources humaines exercent un effet négatif sur l'engagement organisationnel* »
Dirigeant 2.

✦ Les 5% des agents de nettoyage restants pensent que l'influence des pratiques et le mode de GRH est **neutre** sur l'**engagement** organisationnel :

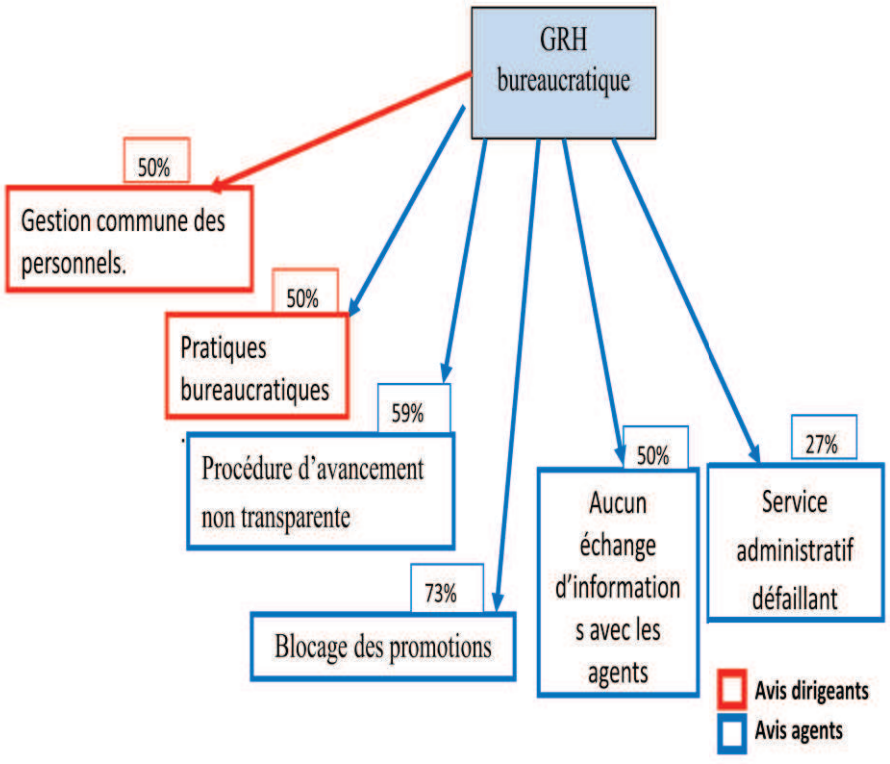
« *Le mode de gestion des ressources humaines ne représentent pas une entrave à l'engagement organisationnel* »
Personnel 31.

Au final, 96% des interviewés estiment que le mode et les pratiques de GRH est défavorable à l'engagement, contre 4% pour un effet neutre. Donc l'hypothèse H7 est validée.

Validation de l'hypothèse H7

Le **mode** et les **pratiques de gestion RH** ont une **influence négative** sur l'engagement organisationnel.

H7 : Le mode de GRH est défavorable à l'engagement



- Problèmes de management**
- GRH déshumanisée
 - Déficit de communication
 - Injustice procédurale ressentie par les agents

Effet du mode de GRH sur l'engagement organisationnel des agents	Négatif	96%
	Neutre	4%
	Positif	0%



VALIDATION DE L'HYPOTHESE H7

Figure 35 : Validation de l'hypothèse H7

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons procédé, à travers les données issues du terrain à la vérification de la validité des hypothèses H5, H6 et H7 relatives à l'influence respectivement de l'organisation du travail, du climat organisationnel et des pratiques et mode de GRH sur l'engagement organisationnel.

Les données empiriques ont permis de valider les trois hypothèses citées. En effet, l'organisation du travail, le climat organisationnel et les pratiques et mode de GRH exercent une influence négative sur l'engagement organisationnel, à cause de défaillances du management.

Auparavant, le chapitre 4 montre que l'amélioration des rémunérations et la sécurisation de l'emploi, quoi que nécessaires, ont été insuffisantes pour améliorer l'engagement.

Pour améliorer l'engagement, notre démarche décrite dans le modèle de recherche, vise, après l'identification des causes des dysfonctionnements génératrices du déficit d'engagement, à agir sur elles afin de réduire les dysfonctionnements, ce qui contribuera à améliorer l'engagement organisationnel. Cela est possible à l'aide d'un management adapté à la situation.

Le chapitre 6 ci-après est consacré aux perspectives d'amélioration.

CHAPITRE 6 : PERSPECTIVES **D'AMELIORATION DE L'ENGAGEMENT** **ORGANISATIONNEL**

Section 1 : Améliorations matérielles _____	289
Section 2 : Améliorations sociales _____	305
Section 3 : Conduite d'une intervention : Mise en œuvre de leviers d'action par un groupe de projet _____	324

Introduction

Nous avons démontré à travers les travaux de terrain que les défaillances du management sont à l'origine du déficit d'engagement. Les défaillances du management sont explicitées à travers les variables à l'origine des comportements déviants qui elles mêmes apparaissent dans les domaines objet des « facteurs de contingence » de notre modèle de recherche.

L'amélioration passe par des actions à entreprendre dans le domaine du management au niveau des facteurs de contingence afin réduire les variables à l'origine des comportements déviants qui ont pour effet de réduire le déficit d'engagement et donc améliorer la performance socio-économique.

Nous détaillons dans un premier temps les propositions d'amélioration que nous préconisons à partir des dysfonctionnements issus de défaillances du management et que nous classons en améliorations matérielles (section 1) et améliorations sociales (section 2) et dans un deuxième temps nous exposons les résultats d'une recherche-intervention menée par une équipe de projet afin d'améliorer le niveau de l'engagement organisationnel (section 3).

Section 1 : Améliorations matérielles

Les améliorations matérielles concernent les facteurs rémunérations, sécurisation de l'emploi et conditions de travail. Même si le niveau des rémunérations et la sécurisation de l'emploi ne sont pas défavorables à l'engagement, des dysfonctionnements en relation avec ces facteurs se sont manifestés.

1.1 : Réduction des dysfonctionnements afférents aux facteurs « rémunérations » et « sécurisation de l'emploi »

Nous présentons successivement les dysfonctionnements relatifs à chacun des facteurs « rémunérations » et « sécurisation de l'emploi » pour pouvoir contribuer à la réduction des dysfonctionnements et proposer des voies d'amélioration de l'engagement.

1.1.1/ Réduction des dysfonctionnements relatifs au facteur « rémunérations » :

Nous décrivons les dysfonctionnements recensés à partir desquels nous relevons les problèmes de management et les améliorations préconisées.

Dysfonctionnement 1 :

- 71% des personnes interviewés ont déclaré que les agents procèdent à la **collecte du pain et du plastique pour les vendre à leur propre profit** aux sociétés d'alimentation animale (pour le pain) et aux sociétés de traitement des déchets en plastique (pour les bouteilles et futs en plastique), ce qui occasionne une perte de temps et une baisse du rendement.
- Le surveillant général soutient que le tri et la collecte du plastique est bénéfique pour le service car il décharge les véhicules d'un volume important.
- Certains agents affirment que le **surveillant général perçoit** auprès des agents une **partie des revenus** de la collecte.
- **L'observation directe** confirme que les agents de nettoyage procèdent presque automatiquement, lors de l'accomplissement de leurs tâches, à la collecte des matières plastiques et du pain pour les vendre à leur propre compte.
- La collecte du pain et du plastique est devenue la **normalité**, dans le sens où ce comportement est **toléré et accepté** au sein de la mairie.

Problème de management 1 :

- **Pas de réaction de la part des dirigeants face à des écarts à la régularité** (tri et collecte du pain et du plastique pendant les heures de travail, possible perception par le surveillant général d'une partie des revenus de la collecte auprès des agents). Les responsables sont occupés par des tâches de routine à cause du glissement de fonctions.

Solution1 :

- Mise en place d'un système de **tri sélectif**,
- **Sensibilisation** des citoyens pour le tri des déchets (séparation du pain et du plastique),
- Vérification de la véracité des informations sur le surveillant général et engagement des mesures nécessaires.

Finalité1 : éviter la perte de temps pour le tri et la collecte du pain et du plastique et maintenir une source de revenu supplémentaire pour les agents (paix sociale).

Dysfonctionnement 2 :

- Excepté les dirigeants, les différentes catégories de personnels (14% des personnes interviewés) ont déclaré que les agents **demandent des aides financières ou en nature auprès des usagers**.
- Des responsables au niveau de l'administration ont affirmé que **certains citoyens se sont plaints de ces pratiques**. Ils reprochent à certains agents de monnayer l'accomplissement de leurs tâches.

Problème de management 2 :

- **Pas de réaction de la part des dirigeants face à des écarts à la régularité** (certains agents monnayer aux usagers l'accomplissement de leurs tâches), surtout que quelques citoyens s'en sont plaints.

Solution 2 :

- **Sensibilisation** des agents et **sanction** des fautifs.

Finalité2 : Eviter de tels comportements.

Dysfonctionnement 3 :

- Seuls les dirigeants (50%) pensent que les agents ont **recours aux détournements des moyens de la mairie pour se procurer des revenus supplémentaires**.

L'observation directe montre que l'enlèvement des déchets de désherbage des particuliers moyennant rétribution directe aux agents (au lieu du paiement d'une

redevance à la mairie) constitue l'infraction la plus courante de détournement des moyens de la mairie.

- Seuls les dirigeants (50%) pensent que le surveillant général **perçoit des sommes d'argent auprès des chauffeurs** (par circuit et par jour).
- Seuls les dirigeants (50%) pensent que **l'insuffisance des rémunérations est génératrice d'absences, d'irresponsabilité et de nonchalance** de la part des agents.

Problème de management 3 :

- **Pas de réaction face à des écarts à la régularité** (détournements des moyens de la mairie pour se procurer des revenus supplémentaires, possible perception par le surveillant général de sommes d'argent auprès des chauffeurs).
- **Déficit de considération des personnels du terrain de la part des dirigeants** pouvant être source de tensions entre les catégories de personnel.

Solution 3 :

- **Sensibilisation et sanction** des fautifs.
- **Valorisation** du personnel du terrain.

Finalité 3 : Améliorer le climat organisationnel/ climat éthique et le leadership moral au sein de l'organisation. .

Dysfonctionnement 4 :

- Seuls les surveillants (50%) et les agents (32%) se sont exprimés sur le sujet de l'endettement car ce sont eux principalement qui subissent cette situation.

Problème de management 4 :

- Le fait que ce sujet n'a été abordé ni par les dirigeants, ni par les cadres montre **un déficit de communication et de soutien organisationnel**.

Solution 4 :

- Les dirigeants devraient être plus **proches** des agents et s'enquérir de leur situation économique et sociale afin de pouvoir leur apporter le soutien nécessaire.

Finalité 4 : Améliorer la communication et le soutien organisationnel.

1.1.2/ Réduction des dysfonctionnements relatifs au facteur « sécurisation de l'emploi » :

Dysfonctionnement 5 :

- Tous les **dirigeants** et les **cadres** ont une **appréciation négative** sur la **titularisation** des agents et pensent qu'elle a induit une baisse du rendement.
(50%) des dirigeants, (50%) des cadres déclarent que les **agents bénéficient de congés de maladie indûment pour échapper au travail**
(50%) des cadres estiment que la **titularisation** des agents a encouragé les **comportements déviants et nonchalants**. Ils déclarent que **quelques agents se rebellent**.
- A l'inverse, les **surveillants** et la quasi-totalité des **agents ne partagent pas les mêmes avis** (2 agents seulement estiment que leur rendement a baissé suite à leur titularisation).
- Tous les surveillants (100%) et les agents (41%) ont déclaré que la **titularisation** des agents a un **effet positif sur leur rendement**.
Les surveillants qui sont en contact direct avec les agents sont unanimes sur le fait que le rendement des agents s'est amélioré après leur titularisation.

Problème de management 5 :

- Cette opposition d'avis entre les personnels du terrain d'un côté et les dirigeants et cadres de l'autre sur un sujet aussi important est le **signe d'une rupture entre les catégories et un manque de communication**.
- A travers les idées clés exprimées par les dirigeants et les cadres ci-dessus, se dégagent des idées négatives sur la titularisation des agents. Donc l'amélioration des conditions sociales et professionnelles des agents n'était pas souhaitée par les dirigeants et les cadres. Au vu des conditions matérielles critiques qu'enduraient les agents en tant que CDD, la position des dirigeants montre **un déficit de soutien organisationnel et de considération et une rupture entre les catégories de personnel**.

Solution 5 :

- Communiquer avec les agents et manifester du soutien organisationnel envers eux d'autant plus qu'ils ont passé plusieurs années à travailler en CDD avec des salaires dérisoires et des droits bafoués.
- Revoir les mécanismes du management.

Finalité 5 : Instaurer un climat de communication et de soutien organisationnel et améliorer les mécanismes du management.

1.2 : Réduction des dysfonctionnements afférents au facteur « conditions de travail »

Les dysfonctionnements afférents au facteur « conditions de travail » se répartissent sur les « conditions physiques de travail » et les « moyens ».

1.2.1/ Réduction des dysfonctionnements relatifs aux « conditions physiques de travail »

Les conditions physiques de travail concernent la description du travail/ de la tâche, les tenues de travail, l'horaire de travail, les vestiaires/ local de repos et l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail.

a/ Description du travail/ de la tâche :

Dysfonctionnement 6 :

- La majorité des personnes interviewées (86%) avancement que **le travail est très pénible et très fatigant.**
- Les agents (18%) se plaignent de la **hauteur exagérée des bennes de certains véhicules dédiés au nettoyage qui nécessitent des efforts supplémentaires de manutention lors du chargement des déchets.**

Il est à signaler que seuls les agents de nettoyage ont mentionné l'inadaptation de certains véhicules trop hauts à la mission de collecte puisque ce sont eux qui subissent les conséquences.

- Les dirigeants (50%) et les agents (5%) déclarent que **plusieurs conteneurs sont en mauvais état** (roues cassées, sans bras...), **ce qui nécessite un travail supplémentaire de manutention pour les agents.** La fatigue est démultipliée par la manutention de lourdes charges.
- L'observation directe confirme que plusieurs conteneurs sont dans un mauvais état nécessitant des efforts de manutention de la part des agents.

Selon les dirigeants, plusieurs agents souffrent de problèmes de dos dus probablement au port d'objets lourds.

- Selon les dirigeants, certains **bras de levage** des moyens roulants sont non fonctionnels, ce qui occasionne une fatigue supplémentaire aux agents lors du chargement des déchets.

- Les dirigeants (50%) et les agents (14%) déclarent que du fait que **certaines contremarches à l'arrière des véhicules sont cassées ou déformées, les agents se trouvent dans l'obligation de courir, ce qui leur cause une fatigue supplémentaire.**

Problème de management 6 :

- Les dirigeants reconnaissent que plusieurs conteneurs sont en mauvais état sans prendre les mesures nécessaires pour éviter de telles anomalies, ce qui montre que le suivi de l'activité nettoyage connaît des insuffisances dues probablement à une coupure avec la réalité du terrain.
- Les dirigeants reconnaissent l'existence de bras de levage des conteneurs en panne et des contremarches cassées ou inexistantes, sans prendre les mesures nécessaires pour éviter de telles anomalies, ce qui dénote un suivi défaillant de l'activité nettoyage aboutissant à une coupure avec la réalité du terrain.

Solution 6 :

- Réparation ou remplacement des conteneurs dans les plus brefs délais.
- Suivi quotidien de l'état des conteneurs.
- Réparation ou remplacement des bras de levage et des contremarches dans les plus brefs délais.
- Suivi quotidien de l'état des véhicules.

Finalité 6 : Améliorer les conditions de travail et le soutien organisationnel perçu par les agents.

Dysfonctionnement 7 :

- Les dirigeants (50%) et les agents (36%) mentionnent que les **matériels roulants sont trop sales** puisqu'ils n'ont jamais été lavés.
- L'observation directe relève de manière évidente que les moyens roulants sont trop sales.
- Les dirigeants (50%), les cadres (50%), et les agents (86%) déclarent que les **mauvaises odeurs** dérangent beaucoup les agents dans l'exécution de leurs tâches.
- Les agents décrivent les odeurs à travers le comportement des passants qui s'éloignent des véhicules de nettoyage ou se bouchent le nez.

Dirigeants et agents expliquent que les mauvaises odeurs proviennent principalement des déchets et résidus de déchets qui se décomposent dans les véhicules, ces derniers n'étant jamais lavés.

Problème de management 7 :

- Les dirigeants sont conscients que les véhicules sont trop sales, dégageant de très mauvaises odeurs, mais aucune mesure n'est prise pour les nettoyer, ce qui dénote une inefficacité du management et une coupure avec la réalité du terrain.

Solution 7 :

- Lavage obligatoire des matériels roulants chaque jour à la fin du travail.
- Suivi quotidien de l'état de propreté des véhicules.

Finalité 7 : Améliorer les conditions de travail et le soutien organisationnel perçu par les agents.

b/ Tenues de travail

Dysfonctionnement 8 :

- Tous les dirigeants (100%) et seulement (8%) des agents déclarent que les agents **ne portent pas la tenue de travail pendant le service.**

L'observation directe confirme que les agents ne portent pas leurs tenues de travail.

- 38% des agents de nettoyage déclarent **ne pas porter les gants pendant le travail** et justifient ce comportement par la mauvaise qualité des gants.

L'observation directe confirme qu'à l'exception de quelques cas, les agents de nettoyage ne portent pas leurs gants pendant le travail.

- 56% des chauffeurs **se plaignent de la non perception de gants malgré qu'ils en ont besoin.**

L'examen des fiches de distribution des tenues de travail confirme que les chauffeurs ne perçoivent pas de gants.

L'observation directe confirme que plusieurs chauffeurs aident les agents dans les tâches de collecte, généralement en raison de l'insuffisance des effectifs des agents de nettoyage.

- 8% des agents déclarent **ne pas porter les chaussures de sécurité pendant le travail.**

L'observation directe montre qu'environ la moitié des agents ne portent pas leurs chaussures de sécurité.

Problème de management 8 :

- Malgré l'importance du port des tenues de travail, des gants et des chaussures pour la sécurité des agents, les dirigeants et les cadres ne se sont pas prononcés sur ce sujet. Cette constatation présage un **désintérêt des dirigeants et cadres pour l'hygiène et la**

sécurité des agents. Se pose aussi la question de l'utilité de l'acquisition des tenues de travail, ce qui dénote une **inefficacité du management.**

Solution 8 :

- Sensibilisation des personnels pour le port obligatoire de la tenue de travail, des chaussures de sécurité et des gants,
- Suivi et éventuelles sanctions.

Finalité 8 : Améliorer la sécurité des agents et booster l'esprit d'appartenance à travers le port de la tenue de travail et des gants.

Dysfonctionnement 9 :

- Les dirigeants (50%), les cadres (50%) et les surveillants (100%) s'accordent à dire que **les agents sont bien équipés.**
A l'inverse, les cadres (50%) et les agents (32%) estiment que **les tenues sont inadaptées** au travail de nettoyage. Les détails par catégorie d'agent donnent 31% pour les agents de nettoyage et 33% pour les chauffeurs.
- La moitié des dirigeants et tous les cadres déclarent que les agents **procèdent à la vente de leurs tenues de travail.** Seuls 5% des agents reconnaissent ces faits.

Problème de management 9 :

- Il existe une opposition entre les avis des dirigeants et ceux des agents. Si les dirigeants pensent que les agents sont bien équipés et qu'ils recourent à la vente des tenues perçues, les agents estiment que les tenues ne sont pas adaptées au travail.
- Les dirigeants sont éloignés des agents et de la réalité du terrain.

Solution 9 :

- Favoriser la communication down-up et être à l'écoute des agents,
- Participation de représentants du personnel pour le choix des tenues.

Finalité 9 : instaurer un climat d'échange et de communication avec les agents.

Dysfonctionnement 10 :

- Seuls les agents (27%) se plaignent des **retards enregistrés avant la perception de leurs tenues de travail.** La répartition des pourcentages entre agents de nettoyage et chauffeurs ayant évoqué cette idée est de 31% pour les premiers et de 22% pour les seconds. Certains agents informent que la réception des tenues d'hiver se fait en été (après le passage de la saison de froid) et les tenues d'été sont perçues en hiver de sorte qu'il y a tout le temps un retard d'au moins six mois.

Aucun des dirigeants, des cadres et des surveillants n'a évoqué cet élément.

- L'examen des dossiers de marchés réalisés par la mairie pour la réalisation des tenues de travail montre l'existence de retards de livraison qui s'échelonnent entre 3 et 6 mois. Pour 2014, les tenues d'été des agents de nettoyage ont été réceptionnées en octobre, alors que les tenues des chauffeurs n'ont pas été livrées en novembre.

Problème de management 10 :

- Retards répétitifs dans la réalisation et la répartition des tenues.

Solution 10 :

- Initier la procédure d'acquisition à l'avance afin de livrer les tenues à temps.
- Constituer un stock de tenues de réserve de sorte à les utiliser en cas de retards de livraison.

Finalité 10 : Améliorer le soutien organisationnel perçu.

c/ Horaires de travail

Dysfonctionnement 11 :

- « La durée du travail pour le personnel ouvrier est fixée à quarante huit heures par semaine », ce qui correspond à 7 heures de travail par jour pour une semaine de 6 jours (statut de la fonction publique).
- Il ya une unanimité sur le non respect de l'horaire de travail. 89% des personnes interviewées affirment que **l'horaire réglementaire de travail n'est pas respecté.**
- Les dirigeants (50%), les cadres (50%), les surveillants (50%) et les agents (23%) pensent que **le temps de travail effectif atteint au mieux 4 heures par jour.**
- Les surveillants qui sont censés contrôler le travail des agents reconnaissent que ces derniers travaillent au mieux 4 heures par jour (50%). Ces faits prouvent que les surveillants ne remplissent pas leurs missions et que le **système de contrôle est défaillant.**

Se pose alors la question de l'utilité du contrôle : « A quoi sert un système basé sur le contrôle si le contrôle est défaillant ? ».

- L'observation directe confirme que plusieurs équipes rentrent avant le temps fixé pour la fin du travail.
- Le suivi des heures travaillées sur le terrain pendant une semaine a relevé que les agents travaillent quatre heures en moyenne par jour, soit seulement 57% du volume horaire réglementaire.

Problème de management 11 :

- Malgré que les dirigeants reconnaissent que l'horaire de travail n'est pas respecté, aucune action n'est prise pour éviter cette insuffisance, ce qui dénote une inefficacité du management.
- Le fait que les surveillants ne remplissent pas leurs missions prouve que **le système de contrôle est défaillant.**

Solution 11 :

- Changement du modèle basé sur le contrôle qui s'est avéré inefficace.

Finalité 11 : Fixation des objectifs à atteindre pour chaque équipe en concertation avec les agents et rendez-vous de feed-back.
Responsabilisation et autonomie des équipes de nettoyage.

d/ Vestiaires/Local de repos

Dysfonctionnement 12 :

- Toutes les personnes interviewées déclarent qu'**il n'y a pas de vestiaires, ni douches ni local de repos pour les agents.**

L'observation directe confirme ces informations. Il n'y a ni local de repos, ni douches ni blocs sanitaires. Le lieu de rassemblement des agents avant le début du travail (arrondissement Ghazala) est un café. Les agents y restent parfois des heures en attendant la fin des opérations d'entretien d'un véhicule ou le remplacement d'un chauffeur ou d'un agent de nettoyage absent.

- 18% des agents déclarent **se changer pour porter leurs habits de travail dans des lieux de fortune** (garage de réparation d'engins, véhicules, café...).
- 27% des agents confirment **sortir de chez eux et y revenir en tenue de travail.**

Seuls les agents se sont exprimés sur ces deux dernières idées.

Problème de management 12 :

- Le fait que ni les dirigeants, ni les cadres ne se sont préoccupés de ces problèmes prouve un **désintérêt** de la part des responsables (dirigeants et cadres) **des conditions de vie au travail des agents.** C'est un indice révélateur de **l'isolement des agents face à leurs difficultés.** Le **soutien organisationnel est faible** dénotant la présence de **défaillances au niveau du management.**

Solution 12 :

- Amélioration et suivi des conditions de vie au travail des agents.

e/ Hygiène, sécurité et conditions de travail

Dysfonctionnement 13 :

- 43% du personnel interviewé, estiment que **les accidents de travail sont fréquents**. 64% des agents interviewés déclarent **avoir subi personnellement au moins un accident de travail**.
- Les cadres (50%), les surveillants (100%) et les agents (27%) déclarent qu'**il existe des maladies professionnelles variées**.
50% des dirigeants et 5% des agents déclarent que **plusieurs agents souffrent de mal de dos et d'hernies à cause des grosses charges soulevées pendant leur travail**.
L'absence d'un suivi médical minutieux de l'état de santé des agents ne permet pas d'avoir une situation claire des maladies professionnelles. A travers les entretiens réalisés, il ressort que plusieurs agents souffrent de maladies professionnelles diverses (mal de dos, allergies, problèmes respiratoires, ...) sans en être conscients. Il en est de même de la direction qui ne dispose d'aucun suivi en la matière.
- Les surveillants (100%) et les agents (73%) estiment que **la couverture sociale des accidents de travail et des maladies professionnelles est insuffisante**.
Les cadres (50%), les surveillants (100%) et les agents (68%) invoquent le **paiement par les agents de frais de soins et des frais de médicaments indisponibles à l'hôpital**.
Les dirigeants ne se sont pas exprimés sur le sujet de l'insuffisance de la couverture sociale.
- Les dirigeants (50%) et les agents (86%), soit 71% de l'effectif total interviewé, estiment que **l'assistance médicale est presque absente et le suivi médical est inexistant**.
- A travers les entretiens réalisés, il ressort que plusieurs agents souffrent de maladies professionnelles diverses (mal de dos, allergies, problèmes respiratoires...) **sans en être conscients**. La direction ne dispose d'aucun suivi en la matière.
- L'examen de l'organigramme de la mairie montre **l'absence d'une structure chargée de la santé et de la sécurité des agents**. Sur le terrain, l'observation directe confirme que les agents sont livrés à eux-mêmes et perdent souvent leurs droits à l'indemnisation pour infirmité physique suite à des accidents de travail ou à des maladies

professionnelles, faute d'assistance et de suivi de la part de la direction. Dans le même sens, l'administration cherche toujours en premier lieu les justificatifs pour **rejeter les requêtes des agents**, voire de ne pas reconnaître leurs droits (délais dépassés, procédure non respectée...).

Problème de management 13 :

- Il est surprenant de remarquer que les dirigeants sont conscients de la gravité des accidents de travail et des insuffisances dans le domaine du suivi médical. Mais les mesures entreprises pour réduire les défaillances reconnues et identifiées restent très insuffisantes, ce qui montre un certain **désintérêt** pour la santé et la sécurité des agents.

Solution 13 :

- Création d'un comité d'hygiène, soins, santé et conditions de travail qui aura comme missions :
 - La formation, la sensibilisation et le suivi de l'application des règles de sécurité au travail.
 - L'assistance et le suivi médicaux.
 - L'aide au recouvrement des droits.

Finalité 13 : Assurer un soutien santé des agents et fournir aide et assistance de qualité aux personnels victimes d'accidents de travail ou de maladies professionnelles pour améliorer le soutien organisationnel perçu.

Dysfonctionnement 14 :

- Les dirigeants (50%) et les agents (14%) pensent que **les contremarches sur lesquelles se tiennent les agents derrière les véhicules sont assez souvent déformées ou cassées et font courir aux agents des risques d'accidents.**

Problème de management 14 :

- Là aussi les dirigeants sont conscients de la gravité du mauvais état des contremarches. Mais ils n'ont pas été réactifs et affichent des **défaillances de management.**

Solution 14 :

- Réparation des contremarches.
- Vérification journalière de leur état.

Finalité 14 : Réduire les risques d'accidents.

Dysfonctionnement 15 :

- Les dirigeants (50%) considèrent **l'utilisation de cordes pour soulever les conteneurs à la place des bras de levage des véhicules en panne comme une pratique dangereuse comportant des risques pour les agents.**
- A contrario, les surveillants (50%) **saluent un acte de génie considérant l'utilisation des cordes pour soulever les conteneurs une « invention » et se félicitent d'avoir dans leurs équipes des agents aussi doués.**

Problème de management 15 :

- Cette discordance dans les points de vue matérialise un **déficit de communication** entre les dirigeants et les surveillants et met en lumière des **insuffisances de leadership** et de management.

Solution 15 :

- Réparer les bras de levage pour faire éviter aux agents de nettoier les risques d'accidents.
- Sensibiliser les surveillants sur la gravité de ces pratiques.

Finalité 15 : Réduire les risques d'accidents.

Dysfonctionnement 16 :

- 5% des agents estiment que **la pratique de piétinement des déchets par les agents pour augmenter la capacité de chargement du véhicule leur fait courir des risques de blessures.**

Problème de management 16 :

- Absence de sensibilisation des agents pour les gestes qui leur font courir des risques d'accidents.

Solution 16 :

- Sensibilisation des agents.

Finalité 16 : Réduire les risques d'accidents.

Dysfonctionnement 17 :

- 50% des surveillants estiment que **les tracteurs dépourvus de cabines exposent les agents aux intempéries, ce qui porte préjudice à leur santé.**

L'observation directe confirme que les tracteurs les plus anciens, sont dépourvus de cabines et font exposer les chauffeurs et les agents aux intempéries pendant l'hiver et au soleil et températures élevées pendant l'été.

Problème de management 17 :

- Les tracteurs sans cabine sont en principe inutilisables pour les missions de nettoyage.
- Manque d'intérêt pour la santé et les conditions de travail des agents.

Solution 17 :

- Equiper les tracteurs sans cabines par des cabines.

Finalité 17 : Améliorer les conditions de travail des chauffeurs et booster le soutien organisationnel perçu.

1.2.2/ Réduction des dysfonctionnements relatifs aux « moyens »

Les moyens comprennent les moyens humains et les moyens matériels.

a/ Moyens humains

Dysfonctionnement 18 :

- 100% des personnes interviewées déclarent que **les moyens humains sont insuffisants**.
- 14% des agents invoquent un **manque critique en personnel les dimanches et jours fériés**.
- Questionnés à ce sujet, les dirigeants et les cadres déclarent que la majorité des agents souhaitent se reposer le dimanche et pendant les jours fériés. Il s'ensuit que pendant ces jours, les effectifs sont très réduits.
- Les dirigeants (50%) et les agents (9%) expliquent que les **pertes en effectif** des agents de nettoyage de la mairie, pour diverses raisons, **n'ont pas été compensées**.
- Les informations recueillies auprès du chef du service administratif confirment cette situation. En effet depuis 2011, 7 agents sont **partis sans être remplacés**, dont **5 agents de nettoyage et 2 chauffeurs**. Les pertes représentent **10,6 % de l'effectif des agents de nettoyage et 6% de l'effectif des chauffeurs**.
- En parallèle, le volume des déchets en continuelle évolution. Les cadres (50%) et les surveillants (50%) remarquent que le déficit en personnel est rendu critique par la **continuelle évolution du volume de déchets à collecter**.
- Cette idée est confortée par les statistiques de l'évolution démographique de la population du territoire communal de « X » qui est passée de 64000 habitants en 2004 à environ 90000 aujourd'hui.

Problème de management 18 :

- Absence de stratégie et de gestion prévisionnelle dans la gestion des ressources humaines.

Solution 18 :

- Procéder à des recrutements en vue de combler le déficit en personnel.
- Instaurer la GPEC.

Finalité 18 : Disposer des ressources humaines nécessaires pour la bonne marche du service nettoyage.

b/ Moyens roulants

Dysfonctionnement 19 :

- Tous les dirigeants, les cadres et les surveillants ainsi que la moitié des agents se sont exprimés sur **l'insuffisance des matériels roulants**.
- 50% des dirigeants, 100% des cadres, 50% des surveillants et 77% des agents estiment que **les matériels roulants sont vétustes et en mauvais état**.
- L'examen des fiches véhicules au niveau du parc matériels roulants montre que l'âge des véhicules oscille entre 1 an et 15 ans, avec une **moyenne d'âge de 8 ans et 6 mois**.

Problème de management 19 :

- Non renouvellement du parc matériels roulants.

Solution 19 :

- Elaborer un plan de renouvellement du parc matériels roulants par tranches et dégager les ressources nécessaires à cet effet.

Finalité 19 : Disposer d'un parc matériels roulants performant.

Dysfonctionnement 20 :

- 50% des dirigeants et 36% des agents déclarent que **les matériels roulants sont inadaptés à la mission de nettoyage**.
- L'observation directe montre que les véhicules à benne basculante utilisés au sein du service nettoyage sont trop hauts et causent beaucoup de fatigue aux agents et des risques de lésions corporelles.

De même les tracteurs sont inadaptés au transport de déchets car leur capacité de chargement est généralement inférieure au volume de déchets à collecter, ce qui induit un arrêt de la collecte au vu des délais requis pour le déchargement des tracteurs. De

plus, les tracteurs n'étant pas couverts, une partie des déchets peut tomber du véhicule pendant le transport.

Problème de management 20 :

- Matériels roulants inadaptés aux missions de nettoyage.

Solution 20 :

- Programmer la réalisation de matériels roulants adéquats, dans le cadre du renouvellement du parc.

Finalité 20 : Disposer de matériels roulants adaptés à la mission de nettoyage.

c/ Maintenance des moyens roulants

Dysfonctionnement 21 :

- 50% des dirigeants et 14% des agents estiment que **la maintenance n'est pas performante.**
- 100% des surveillants et 32% des agents déclarent que **les moyens roulants sont fréquemment en panne.**
- 50% des dirigeants, 100% des cadres, 100% des surveillants et 64% des agents remarquent que **les délais de réparation sont trop longs.**
- 14% des agents estiment que **les moyens roulants sont mal réparés.**
- L'observation directe montre que les missions de nettoyage sont fréquemment perturbées à cause des pannes qui surviennent sur les moyens roulants.
- L'examen du registre des réparations montre que durant l'année 2013, le nombre de jours de pannes s'élève à 980 jours, soit 12,79% des journées de travail.

Problème de management 21 :

- Maintenance et gestion des réparations non performantes par manque de compétences et de pièces, ce que les dirigeants reconnaissent, mais ne réagissent pas pour réduire ces anomalies.

Solution 21 :

- Externaliser les réparations.

Finalité 21: Augmenter le taux de disponibilité des matériels roulants.

Dysfonctionnement 22 :

- 50% des dirigeants et 27% des agents déclarent que **les réparations et entretiens sont effectués au détriment des heures de collecte.**

- L'observation directe montre que les missions de nettoyage sont fréquemment perturbées à cause des opérations d'entretien qui sont effectuées pendant les heures de travail. Dans de nombreux cas les agents sont présents mais ne travaillent pas à cause de l'indisponibilité des moyens.
- Il convient de relever le contenu des déclarations des dirigeants qui informent que le chef du parc matériels roulants refuse d'exécuter les opérations de maintenance hors des heures de collecte.

Problème de management 22 :

- Leadership défaillant.

Solution 22 :

- Améliorer le leadership.

Finalité 22 : Adopter un leadership transformationnel.

Les améliorations matérielles sont rendues possibles par la réduction des dysfonctionnements afférents aux facteurs « rémunération, « sécurisation de l'emploi » et « conditions de travail ». Les actions de management visent essentiellement l'amélioration du climat éthique et du leadership moral dans l'organisation, l'amélioration des conditions de vie au travail des agents, la réduction des risques d'accidents et l'assurance d'un soutien santé aux agents.

Section 2 : Améliorations sociales

Les améliorations sociales concernent les facteurs organisation du travail, climat organisationnel et mode de GRH. Ces facteurs, défavorables à l'engagement sont générateurs de dysfonctionnements qu'il est nécessaire de réduire.

2.1 : Réduction des dysfonctionnements afférents au facteur « organisation du travail »

Nous présentons les dysfonctionnements relatifs au facteur « organisation du travail » pour pouvoir contribuer à la réduction des dysfonctionnements et proposer des voies d'amélioration de l'engagement et ce dans le domaine de l'organisation effective du travail et du sens du travail.

2.1.1/ Réduction des dysfonctionnements relatifs au facteur « organisation effective du travail »

Nous décrivons les dysfonctionnements recensés à partir desquels nous relevons les problèmes de management et les améliorations préconisées. Cela concerne le mode d'organisation du travail, la répartition des tâches et de la charge de travail, l'autonomie et responsabilisation et la communication, coordination et concertation (3C).

a/ Mode d'organisation du travail

Dysfonctionnement 23 :

- L'organisation du travail est basée sur l'exécution des tâches de nettoyage par les agents sous le **contrôle des surveillants** (39% des personnes interviewées). Cependant, le nombre de surveillants est insuffisant (100% des dirigeants et la moitié des surveillants).
- Il en résulte que le mode d'organisation adopté est inefficace.

Problème de management 23 :

- Les dirigeants reconnaissent que le nombre de surveillants est très faible pour pouvoir contrôler le travail des agents, mais ne prennent aucune mesure pour améliorer l'organisation du travail, ce qui représente une **défaillance de management**.

Solution 23 : Changer le mode d'organisation du travail.

Finalité 23 : Passer des formes d'organisation traditionnelle du travail axées sur le contrôle, au **travail en équipes autonomes et responsabilisées avec fixation d'objectifs**, les surveillants jouant le rôle de facilitateurs.

Dysfonctionnement 24 :

- Les tâches de nettoyage nécessitent l'intervention à la fois des agents de nettoyage et des chauffeurs. Cependant, **les chauffeurs travaillant dans le secteur du nettoyage et les matériels roulants utilisés relèvent de l'autorité du chef du parc matériels roulants** (50% des dirigeants et des cadres). Fréquemment l'affectation des véhicules est modifiée par le chef du parc sans en informer le chef du service nettoyage causant la non exécution de certaines missions de nettoyage.

- L'observation directe confirme que le **manque de coordination et de concertation** entre le chef du service nettoyage et le chef du parc matériels roulants crée des dysfonctionnements dans le service nettoyage.

Problème de management 24 :

- Chauffeurs et matériels roulants affectés au nettoyage sont hors d'autorité du chef du service nettoyage.

Solution 24 :

- Mettre les **chauffeurs et les matériels roulants** affectés au nettoyage **sous l'autorité directe et exclusive du chef du service nettoyage**.

Finalité 24 : Garantir un meilleur fonctionnement du service nettoyage.

Dysfonctionnement 25 :

- La majorité des personnes interviewées déclarent que **le travail est désorganisé** (59% des personnes interviewées). Parmi les conséquences de la désorganisation du travail, les acteurs ont évoqué les **modifications fréquentes opérées sur le déroulement du travail** (25% des personnes interviewées).
- Plusieurs **tâches** restent **inachevées**. Certains agents déclarent que le travail de nettoyage est arrêté dès remplissage du véhicule, et ce sans terminer le nettoyage des circuits. Pratiquement, le circuit est nettoyé un jour sur deux (18%). Les agents déclarent que le **travail** de nettoyage est **bâclé** (18%).
- Les dirigeants sont insuffisamment présents sur le terrain (50% des dirigeants). L'observation directe confirme que les dirigeants quittent rarement leurs bureaux.
- 39% des personnes interviewés déclarent que **la gestion des absences est défailante**.
- 23% des agents déclarent que la **rotation du personnel influe négativement sur le rendement**. 100% des dirigeants et 50% des surveillants ont évoqué **l'existence de glissement de fonctions**.

Problème de management 25 :

- Travail désorganisé, parfois inachevé et bâclé, gestion des absences défailante, rotation du personnel, glissement de fonctions et insuffisante présence des dirigeants sur le terrain montrent bien l'existence de **défaillances de management**.

Solution 25 :

- **Responsabiliser** les équipes de nettoyage.
- **Fixer des objectifs et organiser des réunions de feed-back**.
- Mettre en place un dispositif de régulation de l'absentéisme.

- Limiter la rotation du personnel.
- Limiter le glissement de fonction par la formation

Finalité 25 : Amélioration de la performance socio-économique.

b/ Répartition des tâches et de la charge de travail

Dysfonctionnement 26 :

- 79% des personnes interviewées déclarent l'existence d'un **déséquilibre dans la répartition des tâches**.
- 27% des agents constatent que **la charge de travail dépend de la capacité de chargement du véhicule**, et non de la capacité physiologique de l'agent. Seuls les agents se sont exprimés sur ce sujet.
- L'observation directe confirme que la répartition des tâches et de la charge de travail est très inégalitaire entre les agents. Les plus lésés sont ceux qui travaillent sur les camions bennes tasseuses à cause de leur grande capacité de chargement.
- La majorité des agents déclarent ressentir de **l'injustice** dans la répartition des tâches et de la charge de travail (64%).

Problème de management 26 :

- Dirigeants et cadres reconnaissent l'existence d'un déséquilibre dans la répartition des tâches mais ne corrigent pas cette anomalie.

Solution 26 :

- Procéder, **en concertation avec les personnels**, à une répartition juste et équitable de la charge de travail entre les agents.

Finalité 26 : Garantir une certaine **justice organisationnelle** au sein de l'organisation en assurant une équité entre les agents dans la répartition de la charge de travail..

Dysfonctionnement 27 :

- Les agents déclarent l'existence de **favoritisme de la part du surveillant général envers certains agents aux dépens des autres** (45%).
L'observation directe montre que certains agents s'absentent sans aucune justification et bénéficient de la couverture du surveillant général.
- Les agents déclarent subir une **persécution de la part du surveillant général** (27%).

- Certains agents (9%) évoquent la perception par le surveillant général de montants d'argent auprès des agents en contre partie de faveurs (affectation dans un circuit aisé, absences autorisées...).

Problème de management 27 :

- Seuls les agents se sont plaints de favoritisme, de persécution et d'infractions commis par le surveillant général. Les dirigeants et cadres sont coupés du terrain. Leur éloignement du terrain les empêche de se rendre compte de ces défaillances et laisse au surveillant général toute la latitude d'action, sans aucun contrôle ni aucun recours pour les agents dénotant une **faiblesse de leadership et du management**.

Solution 27 :

- Les dirigeants devraient être plus présents sur le terrain afin de déceler les défaillances, assurer un suivi de la situation sur le terrain et prendre les mesures qui s'imposent.

Finalité 27 : Assurer un management de proximité et un climat éthique au sein de l'organisation.

c/ Autonomie et responsabilisation

Dysfonctionnement 28 :

- Les dirigeants (50%), les cadres (100%), les surveillants (100%) et les agents (77%) déclarent qu'**aucune autonomie n'est laissée aux agents qui sont chargés simplement de l'exécution des tâches assignées**. L'absence d'autonomie est ressentie par 92% des agents de nettoyage contre 56% pour les chauffeurs.
- L'idée dominante est que les agents ne travaillent qu'avec un **contrôle strict**.

Problème de management 28 :

- Le taux très élevé des agents ayant déclaré ne disposer d'aucune autonomie peut être problématique puisque **les agents ne prennent aucune initiative pour réduire les difficultés rencontrées, même lorsqu'ils se sentent capables de le faire**.

Solution 28 :

- **Responsabiliser les agents et leur donner de l'autonomie** aidera la direction à réduire les difficultés et améliorera la performance socio-économique.

Finalité 28 : Valorisation du travail des agents.

Dysfonctionnement 29 :

- Tous les dirigeants, les cadres et les surveillants déclarent qu'**il n'existe pas d'objectifs assignés ni de feed-back.**

Problème de management 29 :

- L'absence d'objectifs et de feed-back est source de démobilisation et consacre une **faiblesse du management.**

Solution 29 :

- Fixer en concertation avec les équipes de nettoyage les objectifs à atteindre par chaque équipe et organiser des réunions de feed-back.

Finalité 29 : Accroître la mobilisation et l'engagement des agents.

d/ Communication Coordination Concertation (3C)

Dysfonctionnement 30 :

- Les dirigeants (50%), les cadres (50%), les surveillants (100%) et les agents (41%) informent de l'existence d'un **problème de 3C entre le chef du service nettoyage et les surveillants.**
- L'observation directe montre l'existence de tensions et d'une **relation conflictuelle permanente** entre les deux parties. Il y a un problème de répartition des responsabilités et de leadership. Fréquemment, les agents reçoivent des instructions puis des instructions contradictoires. Cette situation nuit à la bonne marche du service, les agents profitant du désaccord des responsables pour échapper au travail.

Problème de management 30 :

- Les dirigeants et les cadres sont conscients de l'existence d'un problème de 3C entre le chef du service nettoyage et les surveillants sans arriver à le résoudre.
- Les surveillants dont la mission est de contrôler le travail des agents ne font pas leur travail et interfèrent dans les attributions du chef de service nettoyage.

Solution 30 :

- Clarifier les attributions des deux parties.
- Améliorer le climat organisationnel en favorisant la communication et les échanges.

Finalité 30 : Améliorer la performance socio-économique et le climat organisationnel.

Dysfonctionnement 31 :

- Existence d'un **problème de 3C entre le chef du service nettoyage et le chef du parc matériels roulants à cause de la gestion des chauffeurs** (21% des personnes interviewées) et **de la gestion des véhicules** (61% des personnes interviewées). En fait, le chef du service nettoyage n'est pas informé de la situation des chauffeurs de son service (congs de repos, congés maladie...) ni de la gestion des véhicules de son service (pannes, dates entretiens, changements de répartition...).

Problème de management 31:

- Le problème de 3C provient du fait que les chauffeurs et les matériels roulants affectés au service nettoyage sont placés sous l'autorité du chef du parc matériels roulants.

Solution 31 :

- Placer les chauffeurs et les matériels roulants affectés au service nettoyage sous l'autorité du chef du service nettoyage.

Finalité 31 : Assurer une autonomie opérationnelle au service nettoyage, ce qui permettra d'améliorer l'organisation du travail et la performance et de réduire les tensions entre les deux responsables.

2.1.2/ Réduction des dysfonctionnements relatifs au facteur « sens au travail » :

Dysfonctionnement 32 :

- Il y a une divergence entre les avis des dirigeants et des cadres d'un côté et ceux des surveillants et du personnel d'un autre côté.
- La totalité des **dirigeants et des cadres déclarent que le travail n'a pas de signification pour les agents**, alors que la **totalité des surveillants et la grande majorité des agents (82%) pensent au contraire que le travail a beaucoup de signification pour les agents**. Les surveillants et les agents, en majorité, ont affirmé adorer leur travail.
- La totalité des dirigeants et des cadres déclarent que le **travail des agents est sans avenir ni perspectives de carrière**. Par contre les déclarations des surveillants et des agents sont beaucoup plus **constructives et optimistes**. Ils se sont exprimés au sujet de l'amélioration des prestations et des conditions de travail.
- La moitié des dirigeants et des cadres déclarent **l'absence de cohérence entre l'agent et le travail qu'il accomplit**, expliquant que les agents occupent ce travail faute de

mieux, alors que la totalité des surveillants et la grande majorité des agents (77%) ressentent une **cohérence entre leurs personnes et le travail qu'ils accomplissent**.

Problème de management 32 :

- Rupture entre les avis des dirigeants et cadres d'un côté et ceux des surveillants et les agents de l'autre.
- Il est intrigant de remarquer que les dirigeants et les cadres dénigrent le travail des agents, avouant que le travail des agents est sans perspectives de carrière, alors que c'est **leur rôle d'améliorer les perspectives de carrière de leurs subordonnés**.

Solution 32 :

- Dirigeants et cadres doivent agir pour donner du sens au travail des agents en rappelant les services qu'ils rendent à la collectivité.

Finalité 32 : Donner un surplus de sens au travail des agents en le valorisant et en rappelant en permanence l'importance des services rendus à la collectivité.

2.2 : Réduction des dysfonctionnements afférents aux facteurs « climat organisationnel » et « mode de GRH »

L'analyse des dysfonctionnements relatifs aux facteurs « climat organisationnel » et « mode de GRH », nous aide à proposer des voies d'amélioration de l'engagement.

2.2.1/ Réduction des dysfonctionnements relatifs au facteur « climat organisationnel »

Nous décrivons les dysfonctionnements recensés à partir desquels nous relevons les problèmes de management et les améliorations préconisées. Cela concerne les caractéristiques du climat et les relations sociales.

a/ Caractéristiques du climat

a1/ Reconnaissance et récompenses :

Dysfonctionnement 33 :

- 57% des personnes interviewées constatent **l'absence de pratiques de reconnaissance et de récompenses, surtout de la part des responsables**. Les agents sont particulièrement sensibles à ce sujet et déplorent l'attitude de leurs dirigeants (68%).

- Les dirigeants (50%) et les agents (5%) attestent de **l'inexistence de pratiques généralisées** mais d'initiatives personnelles.
- Les agents (9%) se sont exprimés sur **l'existence de pratiques de reproches et réprimandes**. Ils déclarent que Les responsables et les surveillants sont beaucoup plus à l'aise pour blâmer un agent que pour le remercier ou le récompenser.

Problème de management 33 :

- **Absence de pratiques généralisées de reconnaissance et de récompenses.**

Solution 33 :

- Généraliser les pratiques de reconnaissance et de récompenses.

Finalité 33 : Valoriser le travail des agents et les motiver par des pratiques généralisées de reconnaissance et de récompenses.

a2/ Partage de l'information :

Dysfonctionnement 34 :

- Une majorité d'agents (77%) remarquent **l'absence de partage d'informations**.
- Plus grave encore, certains estiment que **les informations concernant les agents leur sont occultées/non communiquées** (100% des surveillants et 9% des agents).
- La conséquence du non partage des informations est la sensation des agents d'être **isolés et livrés à eux-mêmes** (14%).

Problème de management 34 :

- Les dirigeants et cadres ne saisissent pas l'importance du partage d'informations pour les agents. Les agents se rendent directement sur le lieu de travail et rentrent directement chez eux à la fin du travail sans contact avec l'administration. Donc le besoin d'être informé sur l'activité et le fonctionnement de leur organisation est crucial.

Solution 34 :

- Informer les agents de tout ce qui concerne l'activité et le fonctionnement de la mairie.

Finalité 34 : Opter pour le partage d'informations qui améliore l'esprit d'appartenance.

a3/ Partage du pouvoir:

Dysfonctionnement 35 :

- Une grande partie du personnel interviewé remarque **l'absence de partage de pouvoir**.
- Pour les dirigeants, le partage du pouvoir **n'est même pas envisagé**. La tâche des agents se limite à l'exécution des instructions. Un agent s'est bien exprimé à ce sujet en

confirmant qu'**aucune initiative n'est permise**. Pour lui, il faut que les agents soient dirigés et commandés.

Problème de management 35 :

- L'agent est considéré comme un simple agent d'exécution qui devra être constamment contrôlé et dirigé.

Solution 35 :

- Donner du pouvoir aux agents dans la limite de leurs activités et encourager les initiatives pour améliorer la performance.

Finalité 35 : Le partage du pouvoir favorise l'implication et l'engagement.

a4/ Soutien organisationnel perçu:

Dysfonctionnement 36 :

- Les **dirigeants** (50%) et les **cadres** (50%) estiment que le **soutien organisationnel est satisfaisant**. Les premiers pensent aussi que **le plus grand soutien aux agents est apporté par les syndicats** (50%).
- Quand aux **agents**, ils estiment au contraire que le soutien organisationnel est **inexistant** (59%) ou est très faible (29%). Dans ce même cadre, les agents (27%) déclarent que l'administration est absente et est très éloignée des agents.

Problème de management 36 :

- Existence d'une dissonance entre les avis des dirigeants et des cadres et ceux des agents qui peut être un signe de rupture entre les catégories de personnels.

Solution 36 :

- Le management de proximité aide à identifier les insuffisances à travers un contact direct avec les agents.

Finalité 36 : Améliorer le soutien organisationnel perçu.

a5/ Confiance :

Dysfonctionnement 37 :

- Les dirigeants (50%) estiment que le **niveau de confiance est moyen, alors** que les agents pensent que le niveau de confiance dans la direction est très bas, voire inexistant (55%). 23% des agents expliquent que le **manque de communication et de contact avec l'administration** est à l'origine de ce déficit de confiance. Dans le même sens, 9% des agents estiment que la **confiance est altérée par les intermédiaires**, les surveillants, qui s'opposent aux contacts directs entre la direction et les agents.

Problème de management 37 :

- Divergence d'avis entre les catégories de personnels.
- Crise de confiance entre la direction et les agents. Les agents se plaignent du manque de communication et de contact avec la direction.
- La carence de confiance est en partie due à des **insuffisances de management et de communication.**

Solution 37 :

- Le management de proximité aide à communiquer et échanger avec les agents pour améliorer le niveau de confiance.

Finalité 37 : Améliorer le niveau de confiance.

b/ Relations sociales :

b1/ Relations avec les dirigeants :

Dysfonctionnement 38 :

- 68% des personnes interviewées mentionnent **l'absence de contacts (des agents) avec les dirigeants.** Aussi 29% des personnes interviewées déclarent que **les contacts des agents avec les dirigeants sont limités aux traitements des problèmes.**
- 23% des agents avouent **ne pas connaître leurs dirigeants.**
- 5% des agents mentionnent **l'absence des dirigeants sur le terrain.** Ainsi que **l'absence de réunions avec les dirigeants.**
- 9% des agents déclarent que la **présence des agents à la direction n'est pas appréciée par les surveillants.**

Problème de management 38 :

- La grande majorité des agents déclarent l'inexistence de contacts avec les dirigeants. Presque le quart des agents avouent ne pas connaître leurs dirigeants.
- Ces déclarations confirment la **coupure entre les agents et les dirigeants.**

Solution 38 :

- Les dirigeants doivent avoir des contacts périodiques avec les agents : réunions, descente sur terrain, réceptions de reconnaissance et de récompenses, feed-back.

Finalité 38 : Entretenir des relations d'échange périodiques entre les agents et les dirigeants.

b2/ Relations avec les surveillants :

Dysfonctionnement 39 :

- Tous les dirigeants et les cadres et 30% des agents déclarent que les **infractions des agents sont couvertes par les surveillants** et qu'il existe une **connivence entre les surveillants et les agents**. La connivence concerne aussi le **détournement des moyens de la mairie moyennant rétribution personnelle**. C'est ce qu'ont déclaré les dirigeants (50%) et les agents (5%) avec une utilisation irrégulière des matériels de la mairie.

Problème de management 39 :

- les surveillants ne remplissent pas leur rôle puisqu'ils couvrent les infractions des agents.
- Les dirigeants et les cadres déclarent l'existence d'irrégularités de la part des surveillants, sans prendre les mesures pour les arrêter.

Solution 39 :

- Rappeler aux surveillants leur rôle, assurer le suivi de leur travail et prendre les mesures disciplinaires nécessaires envers les fautifs.

Finalité 39 : Exiger un climat **éthique** au sein de l'organisation.

Dysfonctionnement 40 :

- Les agents se plaignent que les **surveillants jouissent de trop de pouvoir (30%)**.
- Les agents déclarent recevoir un **traitement inéquitable de la part du surveillant général (30%)**. Il n'est ni juste ni équitable envers tous les agents. Il donne des faveurs à certains aux dépens des autres.
- Les agents déclarent aussi que les **surveillants ne manifestent aucun souci pour les conditions de travail des agents (30%)**. Les surveillants ne se préoccupent ni de la santé ni de la fatigue, voire l'épuisement des agents.
- Le pouvoir concentré entre les mains des surveillants mène à une **exploitation des agents par les surveillants (50% de l'encadrement et 5% des agents)**. Certains agents vendent leurs tickets-restaurant aux surveillants au prix d'achat (30 D), sachant que leur valeur est de 60D. Plusieurs agents se plaignent de la perception de montants d'argent, par les surveillants auprès des agents, en contre partie de certaines faveurs.

Problème de management 40 :

- Trop de pouvoir est concentré entre les mains des surveillants indûment qui peut mener à des dépassements, à des traitements inéquitables des agents et même à une exploitation de certains d'entre eux.

Solution 40 :

- Limiter le pouvoir des surveillants aux opérations de contrôle de la propreté.
- Prendre les mesures nécessaires pour arrêter les dépassements.

Finalité 40 : Cadrer les surveillants et limiter leur pouvoir.

Dysfonctionnement 41 :

- Les agents informent que **les surveillants découragent, voire interdisent les contacts avec l'administration** (20%). Selon les agents, les surveillants ne permettent pas que les agents aient un contact direct avec l'administration et à fortiori avec les dirigeants. Lorsqu'un agent se rend à la direction, les surveillants le mettent en garde. Ils se veulent les seuls interlocuteurs de la direction.

Problème de management 41 :

- Là aussi les surveillants dépassent leurs attributions qui devraient se limiter au contrôle

Solution 41 :

- Convoquer les agents pour des réunions périodiques et entretenir les occasions propices à l'échange et la communication (reconnaissance, récompenses, feed-back...).

Finalité 41 : Limiter le pouvoir des surveillants.

B3/ Relations avec les syndicats :

Dysfonctionnement 42 :

- Les dirigeants (50%), les cadres (100%) et seulement 5% des agents déclarent que **les agents sont défendus en permanence par les syndicats**. Les dirigeants et les cadres estiment que les syndicats défendent les agents quelque soient les conditions, même lorsqu'ils sont fautifs, et en contre partie, les représentants syndicaux se servent de l'effectif des agents pour exercer des pressions sur la direction et renforcer leur pouvoir.
- A l'inverse, une majorité d'agents (86%) déclarent que **les agents ne sont pas défendus par les syndicats** et pensent que ces derniers ne se soucient nullement de leurs conditions ni de leurs problèmes. Selon les agents, le problème réside dans la désignation des responsables syndicaux, en même temps responsables hiérarchiques au

sein de la mairie, deux fonctions incompatibles (27%). Le fait d'occuper des responsabilités hiérarchiques leur confère des avantages de salaire et en nature.

- Les agents estiment que les **représentants syndicaux soutiennent l'administration aux dépens des agents** (41%).
- 55% des agents déclarent que **les représentants syndicaux défendent exclusivement leurs propres intérêts**. Selon eux, ils ne tiennent qu'à leurs avantages.

Problème de management 42 :

- Fracture entre les dirigeants et cadres d'un côté et les agents de l'autre.
- Ce sous-thème est révélateur des insuffisances de management et traduit une méconnaissance de la part de la direction de la réalité du terrain.

Solution 42 :

- Dissocier entre les responsabilités syndicales et les responsabilités hiérarchiques.

Finalité 42 : Améliorer le climat organisationnel et le soutien organisationnel perçu afin de réduire le rôle des syndicats.

2.2.2/ Réduction des dysfonctionnements relatifs au facteur «mode de GRH»

Nous décrivons les dysfonctionnements recensés à partir desquels nous relevons les problèmes de management et les améliorations préconisées. Cela concerne l'acquisition et la gestion des compétences ainsi que l'évaluation des compétences.

a/ Acquisition et gestion des compétences :

a1/ Acquisition des compétences : recrutement et titularisation

Dysfonctionnement 43 :

- Les dirigeants (50%) et les cadres (50%) pensent que les **épreuves de recrutement ne garantissent pas la qualité du recrutement** (en particulier pour l'engagement).
- Les dirigeants (50%) et les agents de nettoyage (5%) estiment que **certains candidats sont recrutés par favoritisme**, ce qui accroît l'inefficacité du recrutement.
- Les dirigeants (50%) déclarent **qu'il n'existe pas une politique préalable pour le recrutement**. Les pertes en personnel n'ont ainsi pas été comblées depuis plusieurs années, et ce malgré l'augmentation de la charge de travail.

Problème de management 43 :

- Les dirigeants reconnaissent que la procédure de recrutement n'est ni efficace ni équitable et constatent l'absence d'une politique de recrutement, dénotant des **insuffisances de management**.

Solution 43 :

- Améliorer les épreuves de recrutement et garantir l'égalité des chances.
- Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Finalité 43 : Disposer des ressources humaines nécessaires en qualité et en quantité dans un climat éthique.

Dysfonctionnement 44 :

- Les dirigeants (50%), les cadres (100%) et les surveillants (100%) remarquent que **les agents sont titularisés automatiquement après la période de stage qui est fixée à deux ans selon le statut de la fonction publique**. Pratiquement, les candidats sont toujours titularisés. 50% des cadres et 100% des surveillants assurent que **les agents sont titularisés même lorsqu'ils ne sont pas performants**.

Problème de management 44 :

- La titularisation automatique est contraire aux **règles de management**.

Solution 44 :

- Faire une évaluation objective à la fin de la période de stage.

Finalité 44 : Limiter le recrutement aux éléments performants.

a2/ Gestion des compétences : Prestations du service administratif

Dysfonctionnement 45 :

- Les dirigeants affirment **l'absence d'une véritable GRH (50%)**, pensent qu'il y a une **gestion commune des personnels (50%)** et que les **pratiques** sont très **bureaucratiques (50%)**.
- Les dirigeants estiment que le chef du service administratif **manque de compétences (50%)**, puisqu'elle est titulaire d'une licence en langue arabe et n'a pas suivi la moindre formation en GRH.
- Ils reconnaissent que les **dossiers des personnels ne sont pas à jour (50%)**.
- 100% des surveillants et 50% des agents estiment que le **service administratif** est **déconnecté des agents** et qu'il n'y a **pas d'échange d'informations** avec les agents.

- Les surveillants (100%) et une partie des agents (32%) se sentent dénigrés et sous-estimés et subissent parfois de mauvais traitements de la part des fonctionnaires.
- 36% des agents déplorent les **retards affichés dans l’octroi des congés**.
- Les agents déclarent ignorer leurs droits (5%) et ne pas saisir les critères d’attribution des aides et des tickets-restaurant (14%). 5% des agents pensent que les **procédures d’attribution des aides ne sont pas transparentes**.

Problème de management 45 :

- Outre les insuffisances évoquées par les agents, les dirigeants reconnaissent que les pratiques sont très bureaucratiques, que le chef du service administratif manque de compétences et que les dossiers des personnels ne sont pas à jour, mais ne prennent pas d’initiatives pour réduire ces insuffisances.

Solution 45 :

- Améliorer les prestations et les pratiques du service administratif par la formation.

Finalité 45 : Instaurer une GRH de proximité et prospective.

b/ Motivation des ressources humaines :

b1/ Pratiques de la gestion des carrières:

Dysfonctionnement 46 :

- Les dirigeants (100%) et le cadres (50%) affirment que la **gestion des carrières est à jour** et qu’il n’y a **pas de retards dans l’avancement** des agents. Les dirigeants (50%) avouent que la Gestion des carrières est **contrainte par la réglementation**. Ils déclarent que l’avancement se fait dans les délais requis par les règlements.
- Alors que les surveillants (100%) et les agents de nettoyage (64%) estiment que la **gestion des carrières est défaillante**. 73% des agents de nettoyage affirment qu’il y a un blocage de leur promotion.
- Les surveillants (100%) et les agents de nettoyage (59%) avancent que la **procédure de l’avancement n’est pas transparente**. Ils déclarent être dépourvus d’informations au sujet de l’avancement et que les règles ne sont pas explicitées. En conséquence se dégage chez les agents un sentiment d’injustice (injustice procédurale) (9%).

Problème de management 46 :

- La dissonance entre les avis des dirigeants et ceux des cadres peut être induite par un **manque de communication de la part des dirigeants** préjudiciable aux relations liant les agents à l’administration et donc à leur engagement envers la direction. Les agents ressentent une injustice (procédurale) en raison de l’incompréhension des procédures.

Solution 46 :

- Expliquer aux agents les contraintes réglementaires imposées par le statut de la fonction publique (clarifier les procédures) et être à l'écoute des agents pour prodiguer des explications, des informations et leur fournir l'aide nécessaire.

Finalité 46 : L'écoute des agents et la communication sont des signes de considération.

B2/ Politique d'appréciation des performances :

Dysfonctionnement 47 :

- Les cadres (50%), les surveillants (50%) et les agents de nettoyage (77%) assurent qu'il n'y a **aucune différence de traitement entre les agents qui fournissent beaucoup d'efforts et ceux qui n'en fournissent pas**. L'effort n'est pas récompensé.
- Certains agents pensent que les **fainéants sont mieux traités que les agents laborieux**. Pour eux, celui qui ne travaille pas a la paix. Il ménage ses efforts et sa santé et perçoit ses émoluments tranquillement, alors que celui qui travaille et s'épuise n'a rien en contre partie mais pire encore **il s'expose aux remarques, observations et sanctions**.

Problème de management 47 :

- Penser que celui qui travaille n'est pas récompensé et que celui qui prend des initiatives est sanctionné pousse les agents à limiter les efforts et influe négativement sur la performance de l'organisation.

Solution 47 :

- Responsabiliser les agents et leur donner de l'autonomie.
- Différencier entre les agents qui travaillent beaucoup et ceux qui ne fournissent pas beaucoup d'efforts à travers les primes et l'avancement.

Finalité 47 : Encourager et valoriser l'effort.

Dysfonctionnement 48 :

- Selon les agents (45%), seul le surveillant général évalue leur performance. Lorsqu'ils subissent une injustice, ils n'ont aucun recours. Ils sont coupés de l'administration.
- Les agents se plaignent d'un **favoritisme de certains agents dans l'appréciation de leurs performances par les surveillants** (32%). Les agents déplorent que ceux qui travaillent le moins, perçoivent les primes les plus élevées.

Problème de management 48 :

- Cette situation fait développer un **sentiment d'injustice chez les agents** (59%) qui décourage les agents à travailler.

- L'appréciation des agents est du ressort du chef du service nettoyage et non pas du surveillant général.

Solution 48 :

- Réduire le pouvoir du surveillant général.
- Charger le chef du service nettoyage de l'évaluation des agents. La direction devra veiller à l'équité de l'évaluation.

Finalité 48 : Garantir l'équité de l'évaluation.

Dysfonctionnement 49 :

- Les agents déclarent **ne pas comprendre les mécanismes d'évaluation des performances en particulier en ce qui concerne les primes des heures supplémentaires (55%).**

Problème de management 49 :

- Cette incompréhension des règles d'attribution des primes montre un déficit de communication entre l'administration et les agents.

Solution 49 :

- Clarifier aux agents les règles d'attribution des primes d'heures supplémentaires.

Finalité 49 : Clarifier les procédures afin d'éviter les sentiments d'injustice procédurale.

Dysfonctionnement 50 :

- 9% des agents déclarent que **les primes des heures supplémentaires ont été arrêtées.**
- Les dirigeants assurent que cette information est dénuée de tout fondement puisque c'est la réglementation en vigueur qui donne droit à la rétribution des heures supplémentaires.

Problème de management 50 :

- Le déficit de communication promeut le développement de rumeurs.

Solution 50 :

- Eviter les rumeurs par la communication.

Finalité 50 : La communication inhibe le développement des rumeurs préjudiciables au climat organisationnel.

B3/ Politique disciplinaire :

Dysfonctionnement 51 :

- Les dirigeants (100%) et les cadres (50%) estiment que les **sanctions disciplinaires sont insuffisantes.** Il y a trop de laisser aller. La politique disciplinaire est trop faible,

ce qui encourage les agents à agir à leur guise. (50%) des dirigeants déclarent que les **agents fautifs sont ménagés sous la pression des syndicats.**

- Dans le même sens, les cadres (50%) et seulement 5% des agents pensent que les **surveillants sont conciliants.** Lorsque l'agent a de bonnes relations avec son chef hiérarchique, il est ménagé.
- Quand aux agents de nettoyage (41%), ils déclarent que les **punitions sont excessives et injustes.** Lorsqu'un agent s'absente, il est privé du double du salaire correspondant à la période d'absence. Questionnés à ce sujet, les dirigeants informent que la déduction de salaire au titre des journées d'absence se fait sur le montant **brut** du salaire, retenues au titre des impôts et de la sécurité sociale, non opérées. C'est la raison pour laquelle le montant des déductions est supérieur au montant du salaire réellement perçu.

Problème de management 51 :

- Là aussi le **déficit de communication** est à l'origine des divergences entre les catégories de personnels, dénotant **une insuffisance de management.**

Solution 51 :

- Communiquer au sujet des mesures disciplinaires et expliquer les règles de calcul.

Finalité 51 : La communication fait éviter les mauvaises interprétations.

Dysfonctionnement 52 :

- 50% des surveillants estiment que les agents sont **mal traités par les fonctionnaires,** même lors des sanctions. **Selon eux,** les fonctionnaires traitent mal les agents. Ils ne divulguent pas aux agents les informations les concernant même en matière disciplinaire. Lorsque l'administration a l'intention de punir quelqu'un, les fonctionnaires le font en cachette. Ils ne traitent pas la personne avec considération et essaient de lui faire du tort.

Problème de management 52 :

- Agents mal traités par certains fonctionnaires.
- Comportement pernicieux de certains fonctionnaires.

Solution 52 :

- Veiller au respect de tous les agents, même lorsqu'ils sont fautifs.
- Adopter la transparence dans la procédure de sanction.

Finalité 52 : Manifester de la considération pour les agents et éviter le dénigrement.

Les améliorations sociales sont rendues possibles par la réduction des dysfonctionnements afférents aux facteurs « organisation du travail », « climat organisationnel » et « mode de GRH ». Les actions de management visent essentiellement à réorganiser le travail en **équipes autonomes et responsabilisées avec fixation d'objectifs**, les surveillants jouant le rôle de facilitateurs, procéder, **en concertation avec les personnels**, à une répartition juste et équitable de la charge de travail entre les agents, assurer un management de proximité et un climat éthique au sein de l'organisation et limiter le pouvoir des surveillants, généraliser les pratiques de reconnaissance et de récompenses, opter pour le partage d'informations, améliorer le soutien organisationnel perçu, améliorer le niveau de confiance et valoriser l'effort.

Section 3 : Conduite d'une intervention : Mise en œuvre de leviers d'action par un groupe de projet

A partir des défaillances du management explicitées ci-dessus, une expérience a été menée par un groupe de projet pour initier un nouveau mode de management dont les conditions de mise en œuvre sont exposées dans le paragraphe (3.1) et le déroulement et les résultats sont affichés dans le sous-paragraphe (3.2).

3.1 : Conditions de mise en œuvre :

Nous exposons les conditions de mise en œuvre à travers la délimitation des composants de l'intervention, l'identification des changements préconisés et la préparation matérielle et organisationnelle.

3.1.1/ Délimitation des composants de l'intervention

Les composants de la recherche comprennent la formation d'un groupe de projet, la constitution de l'échantillon et la détermination des indicateurs.

a/ Formation d'un groupe de projet

Un groupe de projet a été constitué afin de mettre en œuvre des leviers d'action visant l'amélioration de l'engagement organisationnel. Ce groupe est constitué, outre le

chercheur, par le chef du service nettoyage, le chef du parc matériels roulants, un surveillant, 2 pointeurs et un secrétaire. Le secrétaire général et le chef du service administratif participent à cette expérience pour les actions concernant leurs domaines d'action.

La composition du groupe de projet a été décidée lors de la deuxième restitution de nos travaux (effet-miroir) devant les dirigeants et les cadres, dont le chef du service nettoyage (9 septembre 2014).

b/ Constitution de l'échantillon

La détermination de l'échantillon a découlé du choix d'une zone du territoire communal, en concertation avec le chef du service nettoyage. Les moyens humains et matériels préalablement affectés à cette zone ont constitué notre échantillon.

Sont concernés par l'expérience 1 surveillant, 9 chauffeurs et 18 agents de nettoyage travaillant sur 2 camions bennes tasseuses (jour et nuit), 4 tracteurs et 1 camion à benne basculante. Sur chaque véhicule travaillent 3 agents (un chauffeur et deux agents de nettoyage), sachant que les 2 bennes tasseuses sont utilisées pendant la session de jour et la session de nuit nécessitant 4 équipes de nettoyage.

Il est à signaler que les moyens roulants ont connu des changements (remplacement de moyens en panne, demandes de changements formulées par les agents...) ayant occasionné un changement de chauffeurs. Aussi quelques agents de nettoyage ont été remplacés lors de leurs absences (congés de repos, congés de maladie). Ces changements n'ont pas influé sur le déroulement de l'expérience.

Le tableau ci-dessous détaille l'échantillon :

Composition de l'échantillon	
Moyens roulants	Moyens humains
	Chef du service nettoyage
	Chef du parc matériels roulants
	1 surveillant
	2 pointeurs
	1 secrétaire

2 camions bennes tasseuses (2 rotations : jour et nuit)	(1 chauffeur + 2 agents de nettoyage)x2x2 = 4 chauffeurs + 8 agents de nettoyage
4 tracteurs	(1 chauffeur + 2 agents de nettoyage)x4 = 4 chauffeurs + 8 agents de nettoyage
1 camion à benne basculante	1 chauffeur + 2 agents de nettoyage
	1 chauffeur + 2 agents de nettoyage
Total des effectifs	Chef du service nettoyage + Chef du parc matériels roulants + 1 surveillant + 9 chauffeurs + 18 agents de nettoyage

Tableau 37 : Détails des moyens humains et roulants participant à l'expérience.

c/ Détermination des indicateurs

Des indicateurs ont été choisis afin de permettre l'évaluation des résultats, à travers un suivi de leur évolution au cours des périodes avant, en cours et après l'expérience.

Les indicateurs sont le rendement (tonnage des déchets), le nombre d'heures travaillées par jour, l'absentéisme et les accidents de travail.

c1/ Tonnage des déchets collectés et transportés :

Le tonnage des déchets collectés et transportés pour chaque véhicule est déterminé dans le centre de transfert qui relève de l'agence nationale de gestion des déchets (ANGED) dépendant du ministère de l'environnement.

Chaque véhicule accédant au centre de transfert est pesé à son entrée (plein), puis pesé à sa sortie, après déchargement (vide). Le poids des déchets déchargés est le résultat de la différence entre le poids du véhicule plein et le poids du véhicule vide. Le centre délivre à chaque véhicule un relevé comportant le tonnage des déchets livrés avec précision du matricule du véhicule, du jour et de l'heure de l'opération. Les relevés sont remis au chef du service nettoyage.

Mensuellement, le centre envoie à la mairie un état des tonnages des déchets collectés détaillés par journée et par véhicule.

Le tonnage moyen des déchets collectés avant le début de l'expérience a été calculé sur les mois de septembre et octobre 2014. Le mois d'août a été évité car généralement le tonnage des déchets collectés diminue au cours du dit mois en raison de la chaleur excessive.

L'évolution en pourcentage du tonnage moyen de déchets collectés est calculée selon la formule suivante :

$$\text{PMET} = [(\text{TJMaprèsE} - \text{TJMavantE}) / \text{TJMavantE}] \times 100$$

Avec : PMET : Pourcentage moyen d'évolution du tonnage des déchets collectés,

TJMaprèsE : Tonnage journalier moyen après l'expérience,

TJMavantE : Tonnage journalier moyen avant l'expérience.

Avec : Tonnage journalier moyen = Tonnage total de la période / Nombre de jours de la période

c2/ Nombre d'heures travaillées par jour :

Le volume horaire réglementaire de travail est de 7 heures par jour.

Nous rappelons que le suivi des effectifs travaillant sur le terrain pendant une semaine a montré que les agents travaillent en moyenne entre 4 et 5 heures par jour (Chapitre 3, section 3, paragraphe 3.1).

Pour le nombre d'heures travaillées par jour avant l'expérience, nous optons pour la valeur la plus favorable au service, soit **5 heures par jour**.

Durant l'expérience, le pointeur enregistre quotidiennement, l'heure de départ des équipes à partir du parc matériels roulants, ainsi que l'heure de leur retour au parc dans un registre ouvert à l'effet.

L'évolution en pourcentage du volume horaire moyen de travail est calculée selon la formule suivante :

$$\text{PMEVH} = (\text{VHJMaprèsE} - \text{VHJMavantE}) / \text{VHJMavantE}$$

Avec : PMEVH : Pourcentage moyen d'évolution du volume horaire travaillé,

VHJMaprèsE : volume horaire journalier moyen après l'expérience,

VHJMavantE : volume horaire journalier moyen avant l'expérience = 5H par jour.

Avec : volume horaire journalier moyen = volume horaire total de la période / nombre de jours de la période.

c3/ Absentéisme :

L'absentéisme concerne les absences illégales et les congés de maladie (hors accidents de travail).

Pour les valeurs de l'absentéisme avant l'expérience, et vu que certains agents et chauffeurs ont été remplacés au cours de l'expérience (changement de matériels roulants, congés...), nous avons pris comme base de calcul les statistiques de l'année 2013 (pour 9

chauffeurs et 18 agents de nettoyage) pour une durée de 7 mois et demi (qui est la durée de l'expérience). Le tableau ci-après explique notre démarche :

Chauffeurs	Absence illégale	Congés de maladie
Jours d'absence pour 33 chauffeurs (12 mois de 2013)	19 j	280 j
Jours d'absence pour 33 chauffeurs (7,5 mois)	$(19 \times 7,5) / 12 = 11j$	$(280 \times 7,5) / 12 = 175j$
Jours d'absence pour 9 chauffeurs (7,5 mois)	$(11 \times 9) / 33 = \mathbf{3j}$	$(175 \times 9) / 33 = \mathbf{47j}$

Tableau 38 : Calcul du nombre de jours moyen d'absence illégale et de congés de maladie pour les chauffeurs avant l'expérience.

Agents de nettoyage	Absence illégale	Congés de maladie
Jours d'absence pour 47 agents net. (12 mois de 2013)	41 j	542 j
Jours d'absence pour 47 agents net. (7,5 mois)	$(41 \times 7,5) / 12 = 25j$	$(542 \times 7,5) / 12 = 338j$
Jours d'absence pour 18 agents net. (7,5 mois)	$(25 \times 18) / 47 = \mathbf{9j}$	$(338 \times 18) / 47 = \mathbf{129j}$

Tableau 39 : Calcul du nombre de jours moyen d'absence illégale et de congés de maladie pour les agents de nettoyage avant l'expérience.

Donc concernant les valeurs moyennes avant l'expérience, pour une période de même durée que l'expérience (7,5 mois), le nombre de jours moyen d'absence illégale et de congé de maladie :

- pour 9 chauffeurs (le même nombre participant à l'expérience) est respectivement 3 et 47 jours,
- et pour 18 agents (le même nombre participant à l'expérience) est respectivement 9 et 129 jours.

Ces chiffres moyens seront comparés à ceux affichés lors de la période de l'expérience.

c4/ Accidents de travail :

En 2013, 25 accidents de travail ont été enregistrés.

Pour les statistiques des accidents de travail avant l'expérience, nous avons pris comme base de calcul les statistiques de l'année 2013 (pour 9 chauffeurs et 18 agents de nettoyage) pour une durée de 7 mois et demi (qui est la durée de l'expérience). Le tableau ci-après explique notre démarche :

Nombre d'accidents de travail enregistrés en 2013 (1 année, 80 agents)	25
Nombre d'accidents de travail pour une durée de 7,5 mois	$(25 \times 7,5) / 12 = 15$
Nombre d'accidents de travail pour une durée de 7,5 mois pour un effectif de 27 (9 chauffeurs + 18 agents de nettoyage)	$(15 \times 27) / 80 = 5 \text{ accidents}$

Nous adoptons comme valeur moyenne avant l'expérience (pour une même durée (7,5 mois) et un même effectif que l'expérience : 5 accidents de travail.

Les accidents de travail ont occasionné 54 jours d'arrêt de travail pour les chauffeurs et 248 jours pour les agents de nettoyage.

Nous suivons la même démarche citée dans le paragraphe précédent (c3- absentéisme).

Le tableau ci-après explique notre démarche pour les jours d'absence au titre des accidents de travail:

Absences suite aux accidents de travail		
	Chauffeurs	Agents de nettoyage
Jours d'absence pour 33 chauffeurs et 47 agents de net. (12 mois de 2013)	54 j	248 j
Jours d'absence pour 33 chauffeurs et 47 agents de net. (7,5 mois)	$(54 \times 7,5) / 12 = 33j$	$(248 \times 7,5) / 12 = 155j$
Jours d'absence pour 9 chauffeurs et 18 agents de net. (7,5 mois)	$(33 \times 9) / 33 = 9j$	$(155 \times 18) / 47 = 59j$

Tableau 40 : Calcul du nombre de jours moyen d'absence suite à des accidents de travail pour les chauffeurs avant l'expérience.

Pour les valeurs moyennes avant l'expérience, pour une période de même durée que l'expérience (7,5 mois), et pour un même nombre d'agents (9 chauffeurs et 18 agents de

nettoisement), le nombre de jours moyen d'absence suite à des accidents de travail est de 9 jours pour les chauffeurs et 59 jours pour les agents de nettoyage.

Ces chiffres moyens seront comparés à ceux affichés lors de la période de l'expérience.

3.1.2/ Changement préconisés

Les changements préconisés concernent les domaines de l'hygiène, la santé et la sécurité au travail, les conditions de travail, l'organisation du travail, le climat organisationnel et les pratiques de GRH.

Elles sont récapitulées dans le tableau suivant :

RUBRIQUE	ACTIONS ENGAGEES SUR LE TERRAIN	OBSERVATIONS
Hygiène, santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification journalière de l'état des contremarches et des bras de levage des véhicules. - Sensibilisation continue pour le respect des règles de sécurité (règles de circulation, positionnement des agents sur les véhicules, descente des agents des véhicules, levage des objets lourds...). - Port de la tenue de travail et surtout des gants et des chaussures de sécurité. 	
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Lavage obligatoire des matériels roulants chaque jour à la fin du travail. - Fourniture de tenues de travail. - Changement périodique des gants. 	
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Modification de l'organisation du travail : <ul style="list-style-type: none"> • en instaurant le travail en équipes • et en encourageant l'autonomie et la responsabilisation des équipes. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Fixation avec la participation des acteurs des objectifs à atteindre. - Mise en place de dispositifs de feed-back (réunions périodes avec les équipes de nettoyage pour l'évaluation, le traitement des difficultés et l'amélioration). Les réunions de feed-back sont basées sur l'écoute active des agents. - Modification des attributions des surveillants pour assurer les missions de « facilitateurs » et « coordinateurs » pour les équipes de nettoyage autonomes (remplacement du système de contrôle par des mécanismes de suivi et d'accompagnement). - Redistribution des tâches et de la charge de travail en concertation avec les acteurs. - Chauffeurs et matériels roulants objet de l'expérience sont mis sous l'autorité exclusive du chef du service nettoyage, les opérations de maintenance et de réparation sur les véhicules se faisant en coordination avec le chef du parc matériels roulants. - Sensibilisation des citoyens pour le tri des déchets (le pain et le plastique) et pour le respect des points de collecte et des horaires de sortie des déchets. <p>Mécanisme : sensibilisation des citoyens sur la page « facebook » de la mairie et par le biais des associations environnementales.</p>	
--	--	--

Climat organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Généraliser les pratiques de reconnaissance et de récompense et formaliser la récompense de la performance. - Prévoir des réunions périodiques avec les agents. - Accroître le souci du bien-être des salariés et la valorisation de leur contribution. - Faciliter le traitement des demandes des agents et le recouvrement de leurs droits auprès de la direction. 	
Pratiques de GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Clarification et explicitation des critères d'avancement. - Clarification et explicitation des critères d'attribution des primes des heures supplémentaires et des tickets-restaurant. - Attribution des congés de repos pour réduire l'absentéisme et les retards inappropriés. 	<p>A la demande</p> <p>A la demande</p>

Tableau 41 : changements préconisés

3.1.3/ Préparation matérielle et organisationnelle

La préparation de l'expérience a débuté début septembre. Outre le choix de l'échantillon et de la zone d'action, le bon déroulement de l'expérience a nécessité une préparation tant matérielle qu'organisationnelle.

a/ Préparation matérielle

La préparation matérielle a consisté en la vérification de la disponibilité à la mairie :

- des équipements de lavage des véhicules,
- des tenues de travail et surtout des gants et des chaussures de sécurité,
- des conteneurs.

Aussi, les modalités d'inspection quotidienne des véhicules et en particulier des contremarches et des bras de levage, ainsi que le lavage quotidien des véhicules ont été arrêtées.

L'exécution des opérations de maintenance est organisée de sorte à ne pas perturber les missions de nettoyage.

b/ Préparation organisationnelle

Le chercheur a organisé, au cours du mois d'octobre 2014, deux réunions avec le groupe de projet en préparation de l'intervention.

Au cours de ces réunions, le chercheur a insisté sur les changements de comportements à observer par les membres du groupe de projet envers les agents. L'idée selon laquelle les agents ne travaillent que lorsqu'ils sont contrôlés et suivis est à bannir.

Il s'agit de donner pleine confiance aux agents, qui seront responsabilisés et de leur assurer en permanence un soutien organisationnel. Aussi il a été demandé au groupe de recherche de montrer aux agents qu'ils sont le centre d'intérêt de l'expérience et de leur témoigner de la reconnaissance pour le travail qu'ils accomplissent. Les agents seront aidés, encouragés et valorisés.

3.2 : Déroulement de l'expérience et résultats obtenus :

L'expérience a débuté effectivement le 17 novembre 2014 et a pris fin le 30 juin 2015.

Nous exposons ci-après le déroulement de l'expérience et les résultats obtenus.

3.2.1/ Déroulement de l'expérience

Deux réunions de travail ont réuni le groupe de projet et les agents concernés par l'expérience.

Au cours de la première réunion (7 novembre 2014), le chercheur a longuement insisté sur l'importance du travail accompli par les agents pour la collectivité, la qualité de la vie des citoyens étant conditionnée par le bon déroulement des opérations de nettoyage. Il a informé que le travail des agents sera valorisé par le groupe de projet et a demandé aux agents de procéder à un exercice d'amélioration de l'estime de soi. Il a rappelé aux agents l'effet désastreux de l'arrêt de collecte des déchets ménagers pendant seulement quelques jours sur les conditions de vie des citoyens et sur la propreté de la ville. Cela prouve bien que leur travail est essentiel et primordial.

Il a aussi mentionné que les agents jouissent d'une entière confiance de la part des membres du groupe de projet et que l'occasion leur est donnée pour prouver leur capacité et leur potentiel et montrer qu'ils sont responsables.

A cette fin, le travail sera réorganisé par la constitution d'équipes de nettoyage **autonomes** et **responsables**, le surveillant assurant les missions de « facilitateur » et « coordinateur » (remplacement du système de contrôle par des mécanismes de suivi et d'accompagnement). Chaque équipe aura un objectif à atteindre et devra s'organiser en conséquence. Les objectifs seront arrêtés en concertation avec les agents lors d'une prochaine réunion. Des séances hebdomadaires de feed-back seront organisées avec les équipes afin de procéder à une auto-évaluation et prendre les mesures nécessaires pour améliorer le rendement.

Les équipes ont été encouragées à améliorer leur rendement et montrer leur capacité à être au niveau de la responsabilité et de l'autonomie qui leur est accordée et surtout à pouvoir **travailler mieux sans aucun contrôle**, sachant que les équipes les plus performantes seront récompensées et encouragées.

En contrepartie, le groupe de projet s'engage à être à l'écoute des agents, et sera présent en permanence pour les soutenir et leur fournir tous les moyens nécessaires pour l'exécution de leur travail dans les meilleures conditions.

Les équipes ont été sensibilisées sur les précautions à prendre pour éviter les accidents de travail et surtout l'obligation du port des tenues de travail, des gants et des chaussures de sécurité, la bonne tenue des agents derrière les véhicules, le respect du code de la route par les chauffeurs. La santé des agents est une des préoccupations majeure des membres du groupe de projet. A ce titre il a été décidé d'opérer un échange périodique des gants au profit des agents. Aussi une vérification journalière des moyens roulants et surtout de l'état des contremarches et des bras de levage sera assurée par des techniciens du parc matériels roulants.

Les agents ont été invités à présenter des titres de congé au besoin et d'éviter les absences illégales, sachant que toute demande de congé sera satisfaite.

Les citoyens seront sensibilisés pour le respect des horaires et des lieux de collecte ainsi que la séparation des bouteilles en plastique et du pain du reste des déchets ménagers. La sensibilisation est opérée sur la page « facebook » de la mairie et par le biais des associations environnementales.

Les matériels roulants seront lavés quotidiennement à la fin du travail.

La deuxième réunion avec les équipes de nettoyage a été réservée à la fixation des objectifs à atteindre par chacune des équipes et ce, en concertation avec les agents.

Il a été décidé que des réunions de feed-back seront tenues hebdomadairement pour procéder à une évaluation et être à l'écoute des agents afin qu'ils puissent présenter des propositions d'amélioration.

Depuis le début de l'expérience, le groupe de projet a été surpris par la transformation des comportements chez les agents. Ces derniers consacrent plus de temps à leur travail en commençant plus tôt et en terminant plus tard. Les agents prennent leurs responsabilités et **s'impliquent** dans leur travail en manifestant une volonté d'améliorer les **performances** de leurs équipes. Le chef du service nettoyage et les surveillants déclarent être surpris par la motivation, la détermination et la volonté des agents. Les agents tiennent à être au niveau de la responsabilité qui leur est allouée. Certaines équipes ont pris l'initiative d'effectuer des rotations supplémentaires. Le chef du service nettoyage et les surveillants ont déclaré être réellement surpris par les comportements des agents et qu'ils ne s'attendaient pas à une telle réaction de leur part. Les surveillants se sont prononcés sur l'inutilité du contrôle dans ces conditions.

Hebdomadairement, les agents se présentent aux réunions de feed-back une à deux heures en avance et attendent avec impatience ces rendez-vous pour recueillir les appréciations des membres du groupe de recherche. Lors de ces réunions, la parole est laissée aux agents qui font le bilan du travail de la semaine, procèdent à l'évaluation de leur travail, évoquent les difficultés rencontrées et proposent des solutions pour les réduire sur le terrain. Le chef du service nettoyage donne son avis sur les prestations fournies et la conduite de l'activité. Puis s'ouvre un échange avec les agents afin de corriger les anomalies constatées et améliorer les performances. Nous avons noté une participation très active des agents lors de ces réunions. Une attention particulière est réservée aux agents afin de leur apporter le soutien organisationnel nécessaire (attribution de gants, de chaussures de sécurité, réparation des contremarches, bénéfice de congés, obtention de documents auprès de l'administration, ...). Les agents sont en permanence sensibilisés sur le respect des règles d'hygiène et de sécurité.

Se dégage de ces échanges un sentiment de fierté ressenti par les agents qui se sentent utiles, responsables et valorisés. Leur estime de soi est rehaussée.

Il est surprenant de remarquer lors de ces réunions, la pertinence des observations et des propositions émises par les agents et qui ont abouti à plusieurs actions correctives. Ils ont

été à l'origine de l'amélioration des services rendus et des performances réalisées. Ils ont proposé le remplacement de la majorité des conteneurs qui étaient en mauvais état (roues cassées, poignées enlevées...) et qui gênaient les agents dans l'accomplissement de leur travail. Ils ont demandé aussi la modification des emplacements des conteneurs afin de les rapprocher des usagers et éviter le déversement des déchets hors des points de collecte. Ils ont aussi proposé la modification de certains circuits pour accéder à des rues qui n'étaient pas desservies. De plus, ils ont initié des changements sur la répartition des tâches et de la charge de travail entre les agents afin de mieux couvrir la zone et optimiser l'emploi des moyens. Toutes ces propositions ont été retenues et mises en œuvre.

Il est à signaler qu'au cours de l'expérience, des changements ont concerné les matériels roulants employés. Au début de l'expérience, 3 bennes tasseuses, 1 tracteur et 2 camions à benne basculante ont été utilisés. Deux semaines après le début de l'expérience, une benne tasseuse, amortie, est tombée en panne et a été mise à la réforme. Elle a été remplacée par deux tracteurs. Environ un mois après, certains agents ont demandé de remplacer le camion à benne basculante par un tracteur afin de pouvoir accéder à des ruelles jusque là non desservies à cause du grand gabarit du camion à benne basculante. L'expérience s'est poursuivie par 2 bennes tasseuses, 4 tracteurs et 1 camion à benne basculante.

Au final, les agents ont assuré l'adaptation des moyens humains et matériels à la réalité du terrain et au besoin effectif et donc ont optimisé leur utilisation.

A travers ces propositions, se dégage l'importance des avis des personnels travaillant sur le terrain. Les cantonner à l'exécution des tâches prescrites prive l'organisation de bonnes opportunités d'amélioration.

Les équipes qui réalisent de bonnes performances sont encouragées et félicitées et leur contribution est valorisée. D'ailleurs deux réceptions ont été organisées par le doctorant et le chef du service nettoyage au profit des agents en signe de reconnaissance aux efforts fournis et au cours desquelles les équipes les plus performantes ont été félicitées et les autres équipes ont été encouragées. Ces deux réceptions ont servi à raffermir les relations inter-équipes et entre les différentes équipes. Elles ont eu un effet très motivant sur les agents.

3.2.2/ Résultats obtenus

Lors des deux premiers mois, malgré l'augmentation du volume horaire travaillé, l'amélioration du rendement n'a pas dépassé 8%.

C'est suite à la mise en œuvre des propositions des acteurs et en particulier la modification des emplacements des conteneurs afin de les rapprocher des usagers et éviter le déversement des déchets hors des points de collecte ainsi que la modification de certains circuits pour pouvoir accéder à des ruelles qui n'étaient pas desservies et ce, à l'aide du remplacement d'un camion à benne basculante par un tracteur que le rendement a connu un véritable bond. Durant les 4 derniers mois de l'expérience, la propreté de la zone objet de l'expérience était bien visible.

Les résultats concernant les équipes objet de l'expérience montrent (durant les 4 derniers mois) :

- Une **amélioration du rendement** matérialisée par une augmentation moyenne du tonnage des déchets collectés de 19%,
- Une **augmentation moyenne du volume horaire travaillé** de 27 %,
- 2 congés de maladie justifiés ont été déposés et ce suite à des interventions chirurgicales avérées de la part de deux agents de nettoyage, occasionnant des absences de 45 jours et 30 jours.
- 2 accidents de travail (blessures aux mains) ont été enregistrés sans gravité, occasionnant au total 4 jours de congé de maladie.

Le tableau ci-après récapitule les résultats de l'expérience :

Indicateur		Avant l'expérience	Après l'expérience	Mesure de l'évolution	Nature de l'évolution
Rendement moyen quotidien		22,4 T	26,66 T	19%	Favorable
Volume horaire moyen quotidien travaillé		5H	6H 21min	27%	Favorable
Absentéisme	Absences illégales en j	12	0	100%	Favorable
	Congés maladies en j	176 ¹⁴	75	-57%	Favorable
Accidents de travail	Nombre	5	2	-60%	Favorable
	Absences en j	68 ¹⁵	4	-94%	Favorable

Tableau 42 : Résultats de l'expérience

¹⁴ 47 jours pour les chauffeurs et 129 jours pour les agents de nettoyage

¹⁵ 9 jours pour les chauffeurs et 59 jours pour les agents de nettoyage

Cependant si le port des gants a été presque généralisé, tous les chauffeurs et une partie des agents de nettoyage (presque la moitié) ne portent pas la tenue de travail. Les chauffeurs et une partie des agents déclarent porter leurs tenues de travail après les heures de travail (costumes pour les chauffeurs et tenues en jean pour les agents). Cette constatation montre que les tenues de travail sont inadaptées aux tâches de nettoyage.

A travers les résultats obtenus, synthétisés dans le tableau ci-dessus, il apparaît évident que tous les indicateurs se sont améliorés. Nous pouvons affirmer que les agents ont correctement assumé leurs tâches. L'observation directe a permis de relever que la zone objet de l'expérience se distingue des autres zones pour son niveau de propreté. Il s'agit d'une amélioration de la performance socio-économique. L'amélioration de la performance économique est matérialisée par l'amélioration du rendement. L'augmentation du volume horaire travaillé et la diminution des absences illégales, des congés de maladie et des accidents de travail traduisent une amélioration de la performance sociale.

La responsabilisation et la valorisation du travail des agents a donné des résultats très prometteurs. Les idées reçues très répandues qui affirment que les agents ne travaillent que s'ils sont contrôlés et contraints de le faire, s'avère sans fondement.

Les personnes, quelque soit leur niveau d'éducation ont besoin d'être estimés et valorisés.

Nous signalons aussi qu'un climat **d'émulation** s'est propagé aux équipes de nettoyage, ne participant pas à l'expérience et nous avons constaté les mêmes tendances d'amélioration du rendement et d'accroissement du volume horaire travaillé au sein des équipes non concernées par l'expérience.

Au final, l'action sur les conditions de travail, l'organisation du travail, le climat organisationnel et le mode de GRH a entraîné une amélioration de l'engagement organisationnel qui a induit une amélioration des performances socio-économiques.

Ces actions retracent un mode de management adapté au contexte du service nettoyage. Barth désigne les pratiques d'un management spécifique à l'organisation comme une «fabrique» de l'organisation dans le sens où ces pratiques construisent une politique qui à son tour leur donne un sens et façonne le management (Barth, 2011).

Le résultat de cette expérience montre que les idées reçues comme quoi les agents, dont le niveau d'éducation est trop bas, ne travaillent que lorsqu'ils sont contrôlés s'avère non fondé.

Les individus ont un potentiel, parfois caché, qu'il faut savoir extérioriser et mettre en valeur. C'est le résultat de l'apport d'un management bien pensé et adapté à la situation.

Conclusion

Les travaux empiriques nous ont permis d'identifier les dysfonctionnements dus à des faiblesses du management. Nous avons proposé des actions de management qui concourent à réduire les dysfonctionnements et conduire à des améliorations tant matérielles (section 1) que sociales (section 2).

Les améliorations matérielles touchent les facteurs de contingence « rémunérations », « sécurisation de l'emploi » et « conditions de travail. Même si les facteurs « rémunérations » et « sécurisation de l'emploi » ne sont pas défavorables à l'engagement, des dysfonctionnements en relation avec ces facteurs se sont manifestés. Les actions de management visent essentiellement l'amélioration du climat éthique et du leadership moral dans l'organisation, l'amélioration des conditions de vie au travail des agents, la réduction des risques d'accidents et l'assurance d'un soutien santé aux agents.

Quant aux améliorations sociales, elles sont afférentes aux facteurs de contingences « organisation du travail », « climat organisationnel » et « mode de GRH ». Il s'agit de réorganiser le travail en **équipes autonomes et responsabilisées avec fixation d'objectifs**, les surveillants jouant le rôle de facilitateurs, procéder, **en concertation avec les personnels**, à une répartition juste et équitable de la charge de travail entre les agents, assurer un management de proximité et un climat éthique au sein de l'organisation et limiter le pouvoir des surveillants, généraliser les pratiques de reconnaissance et de récompenses, opter pour le partage d'informations, améliorer le soutien organisationnel perçu, améliorer le niveau de confiance et valoriser l'effort.

Dans la section 3, nous avons démontré que des actions managériales sur les facteurs de contingence à l'origine du déficit d'engagement dans le sens de la responsabilisation des agents et de la valorisation de leur travail aboutit à une amélioration de l'engagement et de la performance socio-économique.

CONCLUSION GENERALE

Nous rappelons que suite aux évènements de la révolution, les agents des services nettoyage des collectivités territoriales ont bénéficié d'une amélioration notable de leurs rémunérations et de la sécurisation de leurs emplois. Mais l'obtention de ces acquis sociaux n'a pas eu d'effet sur leur rendement. Donc l'augmentation des rétributions des agents n'a pas entraîné une amélioration de leur contribution. Cela explique notre intérêt pour l'engagement organisationnel que nous intégrons dans la problématique :

Pourquoi **l'engagement organisationnel** des agents des services nettoyage **ne s'améliore-t-il pas** malgré l'amélioration de leurs **rémunérations** et la **sécurisation** de leurs emplois?

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé l'hypothèse centrale suivante :

Les **défaillances du management** sont à **l'origine du déficit d'engagement organisationnel**.

Cette hypothèse centrale se décline en sept hypothèses dont la première annonce **l'existence d'un déficit d'engagement** (H1) et ouvre la voie au chercheur pour vérifier les six hypothèses explicatives restantes, à savoir que le **déficit d'engagement est causé** par le **niveau de rémunération** (H2) qui reste insuffisant malgré les augmentations, la **sécurisation de l'emploi** (H3), les **conditions de travail** (H4), **l'organisation du travail** (H5), le **climat organisationnel** (H6) et le **mode de GRH** (H7).

Nous distinguons deux théories pour l'engagement organisationnel. La théorie positive s'intéresse à la conformité par rapport aux normes organisationnelles. A l'inverse, la théorie critique se concentre sur les dysfonctionnements issus d'un déficit d'engagement, c'est-à-dire au « non conformités » par rapport aux normes organisationnelles.

C'est dans cette dernière optique que notre modèle de recherche a été élaboré. Il comporte une triple dimension, descriptive, explicative et prescriptive. Il s'agit dans un premier temps de montrer l'existence d'un déficit d'engagement chez les agents de nettoyage et les chauffeurs, dans un deuxième temps d'expliquer les causes du déficit et dans un troisième temps de proposer des voies d'amélioration.

Les travaux de recherche ont été menés au sein du service nettoyage de la mairie « X », située dans la région de Tunis-nord.

La possibilité d'accès au terrain nous a permis de choisir la méthode qualitative qui permet de comprendre en profondeur les phénomènes et les situations de gestion.

Pour la collecte des données, nous avons réalisé des entretiens exploratoires et des entretiens qualitatifs semi-directifs basés sur un guide d'entretien. Pour ces derniers entretiens, l'échantillon choisi est de taille assez importante (31% de la population cible). Il nous a permis d'assurer la saturation des données. L'observation directe ainsi que l'étude et l'analyse de documents internes et de documents juridiques en relation avec le sujet traité ont permis de valider, enrichir, nuancer ou infirmer les données collectées. Enfin nous avons procédé au calcul des coûts cachés générés par les dysfonctionnements.

Le contrôle de la qualité des informations collectées est assuré par la diversité des sources de collecte des données, par la validation par les acteurs mêmes des restitutions présentées par le chercheur (effets-miroirs), par l'alternance de périodes d'immersion et de distanciation et par la présentation périodique de nos travaux devant des groupes de chercheurs.

Le traitement des données a été réalisé par la technique de l'analyse du contenu. Cette technique consiste à regrouper des mots, des phrases ou des expressions appartenant à des sous-thèmes et thèmes du guide d'entretien, puis de procéder au calcul des fréquences d'expression des idées-clés afin de faire ressortir les convergences et les divergences entre les différentes catégories de personnels.

Déjà lors des entretiens, nous avons remarqué un enthousiasme chez les agents traduisant une parfaite adhésion à notre démarche. Au fur et à mesure que les entretiens se déroulaient, le nombre d'agents volontaires pour les entretiens augmentait. Les agents ont perçu dans les entretiens un signe de reconnaissance et une valorisation de leur personne puisque seules leurs opinions sont prises en considération. Nous avons décelé moins d'adhésion chez les cadres et les dirigeants. Il semble que la valorisation est d'autant plus ressentie que le travail est dénigré socialement.

La démarche suivie dans cette thèse suit le cheminement représenté dans le modèle de recherche.

La première phase concerne la vérification de la validité de l'hypothèse **H1** qui annonce que « **le déficit d'engagement existe** ». Il s'agit d'identifier les conséquences du déficit d'engagement à travers les « variables indicatrices des comportements déviants ». A cet effet, nous avons opté pour la classification des « dark side behaviors » - (Griffin et O'Leary-Kelly, 2004) qui a révélé l'existence de déviations préjudiciables tant au bien-être humain qu'à l'organisation. La violence verbale (89%), psychologique (14%) et physique (50%), le vol entre agents (11%), les pratiques dangereuses au travail (93%), la consommation de tabac (100%), d'alcool (71%) et de drogues (7%) sont présents et constituent des déviations préjudiciables au bien-être humain, alors que l'absentéisme (100%), les vols des biens de l'organisation (43%), la destruction des biens de l'organisation (25%), la violation des lois, codes et règlements (54%), les comportements politiques destructifs (86%) et la performance sous-optimale prolongée (89%) existent et sont des déviations préjudiciables à l'organisation.

Les déviations générées par le déficit d'engagement occasionnent des coûts cachés que nous avons calculé selon la théorie socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006).

Le non respect de l'horaire réglementaire de travail est l'indicateur qui génère le coût le plus élevé soit 19,71% de la masse salariale totale. Les accidents de travail, les pannes des véhicules, l'absentéisme, la rotation du personnel et le glissement de fonctions génèrent respectivement des coûts cachés évalués à 6,28%, 5,66%, 5,23%, 4,32% et 2,5% de la masse salariale totale.

L'ensemble des coûts cachés pour les indicateurs abordés atteint 43,68% de la masse salariale totale. Ces coûts ont été calculés sur les estimations les plus basses et les plus favorables pour l'organisation et démontrent l'existence de dysfonctionnements importants dus à un déficit d'engagement.

Ces résultats permettent de **valider l'hypothèse H1** (le déficit d'engagement existe) et nous permettent de poursuivre nos travaux de recherche en abordant la deuxième phase de la recherche qui consiste à rechercher les causes du déficit.

Pour la recherche des causes du déficit d'engagement, notre modèle de recherche énumère les facteurs de contingence qui sont susceptibles d'induire les variables à l'origine des comportements déviants (injustice organisationnelle, caractéristiques défavorables de l'emploi, contraintes organisationnelles, démotivation, climat organisationnel mal sain et défaillance du leadership moral). Ces variables génèrent un déficit d'engagement.

Les facteurs de contingence que nous avons énuméré dans le modèle sont le niveau de rémunération, la sécurisation de l'emploi, les conditions de travail, l'organisation du travail, le climat organisationnel et le mode de GRH. Les facteurs de contingence font l'objet respectivement des hypothèses H2 à H7 énoncées, que nous avons vérifié empiriquement.

L'hypothèse H2 (Le niveau de rémunération des agents influe négativement sur leur engagement organisationnel) a été, à priori, validée (77% des agents confirmant l'hypothèse contre seulement 23% qui pensent que la faiblesse des rémunérations n'a pas d'effet sur l'engagement).

Cependant, ce résultat est à **nuancer** puisque, objectivement, les fiches de paie des agents prouvent que les rémunérations ont doublé, voire triplé pour la majorité des agents (75% : ceux titularisés après la révolution de 2011) et ont augmenté d'au moins 30% pour le reste des agents. Le taux élevé des agents ayant validé l'hypothèse trouve explication dans les déclarations des agents mêmes qui estiment avoir été exploités pendant de nombreuses années, en percevant des salaires très bas (CDD) et en étant privés de leurs droits les plus élémentaires (congé hebdomadaire, sécurité sociale...). L'examen des dossiers des personnels montre que les agents titularisés après la révolution ont passé en moyenne 4 ans et 3 mois en CDD, dont 43% d'entre eux ont passé au moins 6 ans dans cette situation.

L'augmentation des salaires, aussi consistante soit-elle, ne pourrait effacer l'injustice subie durant ces années.

A travers l'étude de l'influence du facteur « rémunérations » sur l'engagement, apparaissent des faiblesses de management dont principalement :

- Une **absence de réaction** de la part des dirigeants face à des **écarts à la régularité**, malgré qu'ils déclarent l'existence de détournements des moyens de la mairie (50%) et la perception du surveillant général de montants d'argent auprès des chauffeurs (50%).
- Un **déficit de considération** des dirigeants pour les personnels du terrain. Selon les dirigeants, les agents sont démotivés, irresponsables, nonchalants et souvent absents (50%).

L'hypothèse H3 (La sécurisation de l'emploi des agents a une influence négative sur l'engagement organisationnel) **n'est pas validée** puisque seuls 21% soutiennent cette hypothèse contre 39% qui pensent que la sécurisation de l'emploi influe positivement sur l'engagement et 39% estimant que son effet est neutre.

Nous reformulons l'hypothèse H3 ainsi : La sécurisation de l'emploi n'est pas défavorable à l'engagement organisationnel.

Tous les **dirigeants** et les **cadres** ont une **appréciation négative** sur la **titularisation** des agents et pensent qu'elle a induit une baisse du rendement (100%). A l'inverse, les **surveillants** (100%) et la quasi-totalité des **agents** (91%) **ne partagent pas les même avis**. Cette opposition d'avis montre une **rupture entre les catégories de personnels** ainsi qu'un **déficit de soutien organisationnel et de considération des agents de la part des dirigeants**.

L'hypothèse H4 (Les conditions de travail exercent une influence négative sur l'engagement organisationnel) **est validée**, puisque 92% des interviewés confirment cette hypothèse.

L'analyse des conditions de travail relève l'existence des problèmes de management ci-après :

- L'absence de douches et de vestiaires pour les agents (100%) dénote une **dégradation des conditions de vie au travail**,
- Le non respect des horaires de travail (89%) et le non port des tenues (39%) ni des gants (18%) pendant le travail montrent que le **contrôle est inefficace**,
- La fréquence élevée des accidents de travail (43%) prouve l'existence de **problèmes d'hygiène et de sécurité**,
- L'insuffisance (54%) et la saleté (32%) des moyens roulants, ainsi que l'insuffisance des moyens humains (pertes non remplacées) et la baisse du taux d'encadrement indiquent que le **suivi de l'activité nettoyage est défaillant**.

L'hypothèse H5 (L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel) **est validée**, puisque 85% des personnels interviewés confirment cette hypothèse.

Des problèmes de management émergent de l'analyse des données empiriques sur l'organisation du travail dont :

- **L'organisation du travail est inefficace**. En effet, le travail est basé sur le contrôle de l'exécution des tâches par les agents (39%) mais le contrôle est défaillant (39%). De plus, les chauffeurs du service nettoyage sont placés sous l'autorité hiérarchique du chef du parc matériels roulants (hors d'autorité du chef de service nettoyage) (7%).

- **La répartition de la charge de travail entre les agents est inéquitable.** Les agents ressentent de l'injustice dans la répartition des tâches (64%), la charge de travail étant déterminée par la capacité de chargement du véhicule (capacité physiologique de l'agent non prise en considération) (27%).
- Il existe une **rupture entre les catégories de personnels** concernant le sens du travail pour les agents. Si tous les dirigeants estiment que le travail n'a pas de sens pour les agents (100%), la majorité de ces derniers pensent au contraire que leur travail a beaucoup de signification (82%).

L'hypothèse H6 (Le climat organisationnel influe négativement sur l'engagement organisationnel) **est validée**, puisque 54% des personnels interviewés confirment cette hypothèse contre 32% qui estiment que l'effet du climat organisationnel sur l'engagement est positif et 14% pour un effet neutre.

Des problèmes de management émergent de l'analyse des données empiriques sur le climat organisationnel dont :

- La **direction est éloignée des agents.** Les agents déclarent ne pas connaître leurs dirigeants (23%).
- Il existe une **dégradation du climat organisationnel.** Les agents se plaignent du non partage de l'information (77%) et de l'absence de confiance dans la direction (41%). Si les dirigeants estiment que le soutien organisationnel s'améliore (50%), les agents pensent qu'il est inexistant (59%), ce qui dénote une **rupture entre les catégories de personnels.**
- Les agents déclarent que trop de pouvoir est concentré entre les mains des surveillants (30%) montrant l'existence d'un **abus de pouvoir par les surveillants du à une insuffisante présence des dirigeants sur le terrain.**

L'hypothèse H7 (Le mode de GRH exerce une influence négative sur l'engagement organisationnel) **est validée**, puisque 96% des personnels interviewés confirment cette hypothèse.

Des problèmes de management émergent de l'analyse des données empiriques sur le mode de GRH dont :

- La **GRH est déshumanisée.** Les dirigeants déclarent l'existence d'une gestion commune des personnels (50%) et de pratiques bureaucratiques (50%). Les agents

estiment que le service administratif est défaillant (27%) et qu'ils sont dénigrés et sous-estimés par les fonctionnaires (32%).

- Il existe un **déficit de communication**. Les agents estiment qu'il n'y a aucun échange d'informations avec les agents (50%).
- Les agents ressentent une **injustice procédurale**. Les agents pensent que la procédure d'avancement n'est pas transparente (59%) et que les promotions sont bloquées (73%).

Le tableau ci-dessous rappelle les hypothèses énoncées et synthétise les résultats obtenus

Référence	Intitulé des hypothèses	Résultats obtenus	Défaillances du management
H1	Le déficit d'engagement existe	Validée	
H2	Le niveau de rémunération des agents influe négativement sur leur engagement organisationnel	Non validée	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de réaction face à des écarts à la régularité, - Déficit de considération des dirigeants pour les personnels du terrain.
H3	La sécurisation de l'emploi des agents a une influence négative sur l'engagement organisationnel	Non validée	<ul style="list-style-type: none"> - Rupture entre les catégories de personnels concernant la sécurisation de l'emploi, - Déficit de soutien organisationnel et de considération des agents de la part des dirigeants.
H4	Les conditions de travail exercent une influence négative sur l'engagement organisationnel	Validée	<ul style="list-style-type: none"> - Dégradation des conditions de vie au travail, - Contrôle inefficace, - Existence de problèmes d'hygiène et de sécurité, - Suivi de l'activité nettoyage défaillant.
H5	L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel	Validée	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation du travail inefficace, - Répartition inéquitable de la charge de travail entre les agents, - Rupture entre les catégories de personnels concernant le sens du travail.
H6	Le climat organisationnel influe négativement sur l'engagement organisationnel	Validée	<ul style="list-style-type: none"> - Direction éloignée des agents, - Dégradation du climat organisationnel, - Rupture entre les catégories de personnels concernant le

			climat organisationnel, - insuffisante présence des dirigeants sur le terrain.
H7	Le mode de GRH exerce une influence négative sur l'engagement organisationnel	Validée	- GRH est déshumanisée, - Déficit de communication, - Injustice procédurale.

Tableau 43 : Synthèse de la vérification de la validité des hypothèses.

Nous avons montré que le secteur du nettoyage affiche des **dysfonctionnements** importants issus d'un **déficit d'engagement** des agents.

Après avoir relevé les conséquences du déficit d'engagement, nous avons cherché à identifier ses causes.

A ce titre, l'augmentation des rémunérations et la sécurisation des emplois n'ont pas été suffisantes pour améliorer l'engagement.

Les résultats de notre recherche montrent que les conditions de travail, l'organisation du travail, le climat organisationnel et le mode de GRH affichent des défaillances de management et sont à l'origine du déficit d'engagement. Les insuffisances recensées sont dues à une rupture entre les agents et les dirigeants matérialisée par une opposition d'avis sur la majorité des sujets évoqués, à une insuffisante présence des dirigeants sur le terrain, à une communication presque absente, à un soutien organisationnel insuffisant, à une confiance ébranlée entre les deux parties qui explique la place prépondérante qu'occupent les surveillants, censés contrôler le travail des agents. Cette situation a abouti à des abus de pouvoir et des dépassements de la part des surveillants sans possibilité de recours qui sont à l'origine de sentiments d'injustice ressentie par les agents qui se plaignent d'être délaissés et livrés à eux-mêmes. Toutes ces insuffisances ont pour trait commun la **dévalorisation** du travail des agents et même de leurs personnes. Elles dénotent une **défaillance du management**.

Il est primordial de comprendre les attentes des agents afin d'améliorer leur niveau d'implication et d'engagement. Une expérience ayant pour finalité la **valorisation** du statut et du travail des agents a été initiée. Les changements ont touché la mise en place d'un nouveau mode d'organisation du travail basé sur l'**autonomie** et la **responsabilisation** des équipes de nettoyage avec fixation d'objectifs à atteindre en concertation avec les agents et l'organisation de réunions hebdomadaires de feed-back, l'**écoute** des agents avec une

attention particulière aux conditions de vie et de bien-être au travail et l'adoption de pratiques de **reconnaissance** et de **récompense**.

Les résultats montrent une **amélioration du rendement et de l'engagement**. En particulier nous avons relevé une transformation du comportement des agents qui ont réagi positivement au nouveau mode de management. Ils se sont montrés responsables à travers une disponibilité accrue pour le travail et une volonté continue d'améliorer les résultats. L'amélioration des performances sociales a induit une amélioration des performances économiques.

L'amélioration des performances a été enregistrée aussi pour le reste des agents qui n'ont pas participé à l'expérience, matérialisant la reproduction de l'effet « Hawthorne ».

Enfin nous pouvons conclure, en nous basant sur les résultats obtenus au cours de cette expérience que :

Un management basé sur la **valorisation** des personnes et de leur apport est d'autant plus requis que le travail et le statut des personnels sont **dévalorisés**.

Cette recherche présente un certain nombre de **contributions théoriques, méthodologiques et managériales**, mais présente aussi des **limites**.

Contributions théoriques :

Notre première contribution théorique est de présenter la distinction entre la théorie positive et la théorie critique de l'engagement (Noguera, 2010) et d'opter pour la **théorie critique**. Cette dernière s'intéresse aux non conformités par rapport aux normes organisationnelles, en d'autres termes aux dysfonctionnements et comportements déviants issus d'un déficit d'engagement. Ce choix a été motivé par les très nombreux dysfonctionnements constatés dans le terrain de notre recherche. Il a permis aussi de d'analyser en profondeur le fonctionnement du service nettoyage en question pour pouvoir identifier et comprendre les raisons des dysfonctionnements.

Notre deuxième contribution théorique est de proposer une typologie pour l'identification et la mise en valeur des conséquences du déficit d'engagement dans le domaine du nettoyage, et ce à travers les « variables indicatrices des comportements

déviantes ». Il s'agit de la **classification** des « dark side behaviors » - (Griffin et O'Leary-Kelly, 2004) que nous avons partiellement adaptée à notre sujet de recherche.

Notre troisième contribution théorique est de proposer une deuxième typologie pour le **calcul des coûts cachés** issus des dysfonctionnements et comportements déviantes des agents de nettoyage selon la théorie socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006).

La quatrième contribution se rapporte à la recherche des éventuelles causes du déficit d'engagement. Nous les avons regroupées sous la dénomination « **variables à l'origine des comportements déviantes** ». A ce titre, la revue de la littérature nous a permis d'identifier l'injustice organisationnelle, les caractéristiques défavorables de l'emploi, les contraintes organisationnelles, la démotivation, le climat organisationnel mal sain et la défaillance du leadership moral. Par la suite, ces variables ont été reliées à des **facteurs de contingence** qui sont supposés les générer, les amplifier ou au contraire les réduire. Les facteurs de contingence sont les domaines sur lesquels le management peut agir directement. La détermination des facteurs de contingence, qui s'est faite à partir de la revue de littérature et de l'étude exploratoire que nous avons menée, donne une particularité à notre travail. Ces facteurs de contingence, qui sont le niveau de rémunération, la sécurisation de l'emploi, les conditions de travail, l'organisation du travail, le climat organisationnel et le mode de GRH font l'objet de nos **hypothèses**. De cette façon, nous relierons nos hypothèses explicatives (de H2 à H7) aux variables précitées, ce qui confère une pertinence à notre approche.

Contributions méthodologiques :

Notre **première contribution méthodologique** est le choix du **terrain de la recherche**. Le choix du service nettoyage d'une collectivité territoriale et en particulier le travail et l'environnement de travail des agents de nettoyage et des chauffeurs du dit service est une démarche peu fréquente et unique en Tunisie. La contingence et la spécificité du contexte tunisien confère un surplus d'intérêt à notre recherche.

Notre **deuxième contribution méthodologique** est d'utiliser au sein du même travail à la fois le paradigme **positiviste** et le paradigme **constructiviste**. Le premier est retenu pour les phases descriptive et explicative de notre recherche et le second est adopté pour la

phase prescriptive. Cette démarche permet de dépasser l'opposition traditionnelle entre les deux paradigmes en sciences de gestion.

Notre **troisième contribution méthodologique** est le choix de la **méthode qualitative** pour ce travail qui permet de découvrir des situations de gestion qui n'étaient pas envisagées à l'origine et offre une richesse et une flexibilité illimitées dans la collecte des données et ce dans le cadre des thèmes et sous-thèmes mentionnés dans le guide d'entretien. Cette approche permet d'aborder des questions délaissées au niveau social en raison du déficit de considération général affectant les agents du nettoyage et le travail qu'ils accomplissent au sein de la société et même chez certains cadres et dirigeants des mairies.

Aussi, lors de la phase de collecte de données, nous n'avons négligé aucune forme de matériaux, soient elles **qualitative, quantitative ou financière**. Cela n'entre pas, à notre sens, en contradiction avec la méthode qualitative, mais contribue à l'enrichir. Ainsi, nous avons consacré la complémentarité entre ces trois types de données et dépassé les clivages avec certains chercheurs qui se limitent à l'exploitation des données exclusivement non quantitatives dans les recherches qualitatives et vice versa.

Contributions managériales :

Notre recherche vise à proposer des voies **d'amélioration de l'engagement organisationnel** des agents et répondre aux problèmes concrets des gestionnaires.

A travers l'intervention menée, nous avons montré que d'autres modes de management peuvent être plus efficaces et aboutir à une amélioration de la performance socio-économique.

Il s'agit d'améliorer les performances sociales des agents pour obtenir une amélioration de l'engagement et des performances économiques.

En sensibilisant les agents sur l'importance du travail qu'ils accomplissent, en valorisant leur statut et leur apport pour le bien-être de la collectivité, en les responsabilisant et en leur donnant de l'autonomie, avec fixation après concertation d'objectifs à atteindre et organisation de réunions hebdomadaires de feed-back, en améliorant le soutien organisationnel perçu et en adoptant des pratiques de reconnaissance et de récompense, nous avons pu obtenir en contrepartie une amélioration de l'engagement et des performances économiques. Cette expérience a transformé les comportements des agents

qui ont saisi l'occasion pour montrer qu'ils étaient capables d'être au niveau de la responsabilité qui leur était confiée. Elle a amélioré l'esprit d'appartenance des agents à l'organisation. Ces derniers ont augmenté leur temps de présence au service et veillé à améliorer leurs performances. Ils ont proposé des améliorations sur le terrain qui n'étaient pas visibles pour les cadres et les dirigeants. La mise en œuvre de ces propositions a amélioré la qualité du service. Ces propositions n'ont pas été formulées lorsque les agents étaient chargés de la simple exécution des tâches sous contrôle.

Cette expérience prouve que les comportements ne sont pas figés et montre l'importance du management dans le fonctionnement des organisations.

Les idées reçues tellement répandues dans la société en général et chez les dirigeants et cadres des mairies en particulier sur l'incapacité des agents à être responsables au vu de leur niveau d'éducation bas et la nécessité de les contrôler et les suivre sous la menace des sanctions se sont avérées non fondées.

L'estime et la valorisation du travail et du statut de l'employé, aussi bas dans l'échelle soit-il est nécessaire pour augmenter l'engagement et le sentiment d'appartenance à l'organisation et de là l'amélioration des performances.

Ces contributions ne peuvent cacher les limites de la recherche.

Limites de la recherche :

Nous tenons à mentionner que notre travail reste incomplet en raison de la relative courte période durant laquelle s'est déroulée l'intervention. Il est intéressant de suivre l'évolution de l'engagement et des performances socio-économiques sur le moyen terme pour pouvoir conclure à des résultats plus pertinents.

Après la fin de notre intervention, le service nettoyage de la mairie « X » a poursuivi l'expérience pendant trois semaines avec la même équipe et dans les mêmes conditions. Par la suite, le chef du service nettoyage a procédé à des changements en organisant les réunions hebdomadaires de feed-back avec le surveillant, sans faire assister les agents. Mais cette démarche n'a duré que quelques semaines car elle a abouti à une baisse du rendement. Il est difficile pour le chef du service nettoyage qui assure d'autres fonctions en parallèle d'assurer un suivi ininterrompu du travail et un soutien continu des agents.

Actuellement, la mairie essaie de mettre en œuvre les changements managériaux initiés lors de notre intervention pour l'ensemble des équipes. En parallèle, un projet d'installation de systèmes GPS¹⁶ sur les véhicules du service nettoyage est en cours de réalisation.

Au vu du taux d'encadrement faible, les systèmes GPS serviront à assurer le suivi de l'activité nettoyage avec un minimum de ressources humaines.

Il serait intéressant d'étudier l'impact des changements managériaux accompagnés par le suivi instantané de l'activité nettoyage grâce aux systèmes GPS et ce pour l'ensemble du territoire communal.

Enfin, notre démarche s'est basée sur la mise en valeur des dysfonctionnements. Cela a pour effet de donner des impressions négatives sur le travail au sein du service nettoyage et affecte particulièrement le rendement des dirigeants et des cadres.

Or tel n'est pas le cas. En effet, les dirigeants et cadres de la mairie sont, en général, animé par une volonté d'amélioration continue. Tout au long de l'avancement de nos travaux, ils ont initié plusieurs changements dont certains ont été décidés après la restitution de nos travaux en présence des acteurs (effets-miroirs).

¹⁶ Global positioning system

BIBLIOGRAPHIE :

- ADAMS, J.S.** (1965) « Inequity in Social Exchange ». In Berkowitz L. (ed), "*Advances in Experimental Social Psychology*", Vol. 2, p. 267-299, New York, Academic Press.
- ADAMS, J.S.** (1963) « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, p. 422-436.
- ALDAG, R.J. & BRIEF, A.P.** (1981), « The “Self” in Work Organizations: A Conceptual Review », *Academy of Management Review*, 6(1), p. 75-88.
- ALDERSON, W.** (1957), « Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory », Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- ALLEN, D., SHORE, L. & GRIFFETH, R.** (2003), « The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process », *Journal of Management*, 29(1), p. 99-118.
- APPELBAUM S.H., DAVID G.L. & MATOUSEK A.** (2007), « Positive and negative deviant workplace behaviors : causes, impacts, and solutions », *Corporate governance*.
- ARNAUD, G.** (1996), « Quelle stratégie d’observation pour le chercheur en gestion? », *Economies et Sociétés : Revue Sciences de Gestion* n°22.
- ARVEY, R.D. & IVANCEVICH, J.M.** (1980), « Punishment in Organizations: A Review, Propositions, and Research Suggestions », *Academy of Management Review*, 5(1), p. 123-132.
- ARYEE, S., BUDHWAR, P.S. & CHEN, Z.X.** (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 267-285.
- ATWATER, L.A., WALDMAN, D. & BRETT, J.F.** (2002), « Understanding and optimizing multi-source feedback », *Human Resource Management Journal*.
- AVENIER M.J. & GAVARD-PERRET M.L.** (2012), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique ». In "*Méthodologie de la recherche en sciences de gestion -Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*", de M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert, Pearson Education Universitaire, chapitre 1, p. 11-62.
- AVOLIO, B.J. & BASS, B.M.** (1991), « The full range leadership development programs: Basic and advanced manuals », Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- AVOLIO, B.J., & GIBBONS, T.C.** (1988), « Developing transformational leaders: A life span approach ». In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), "*Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*", San Francisco: Jossey-Bass, p. 276-308.
- AVOLIO, B.J.** (1999), « Full leadership development : Building the Vital Forces in Organization », Thousand Oaks, CA: Sage.

- BALL, G.A., TREVINO, L.K. & SIMS, H.P.** (1994), « Just and unjust punishment: influences on subordinate performance and citizenship », *Academy of Management Journal*.
- BAMPOKY, B.** (2012), « les dysfonctionnements révélateurs de coûts cachés dans les entreprises sénégalaises : quelles perspectives pour la maximisation de la valeur ? » *Revue Congolaise de Gestion*, Numéro 15-16.
- BARANYI, A.** (2001), « Environmental strategy types among manufacturing enterprises in Hungary ».
- BARDIN, L.** (2003), « L'analyse de contenu », Paris: PUF.
- BARTH, I. & RAMBOARISON-LALAO, L.** (2013), « Perception de l'apparence dans le monde du travail : le poids des préjugés, enquête auprès de 909 postiers », *Management Prospective*, Ed. « Management & Avenir ».
- BARTH, I. & MAHIEU, C.**, (2011), « La fabrique de la diversité et de l'organisation », *Humanisme et Entreprise*.
- BASS, B.M.** (1985), « Leadership and performance beyond expectation », New York: Free Press.
- BAUMARD, P., IBERT, J., DONADA, C. & XUEREB, JM.** (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », Chapitre IX in R.A. Thiétart (Ed.), « *Méthodologie de la recherche en gestion* », Nathan.
- BECKER, T.E.** (1992), « Foci and bases of commitment : Are they distinctions worth making? », *Academy of Management Journal*, 35, p. 232-244.
- BECKER, T.E. & BENNETT, R.** (2007), « Employee attachment and deviance in organizations ». In J. Langan-Fox, C. Cooper, and R. Klimoski (Eds.), « *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* », Northampton, MA: Elgar, p.136-151.
- BELLA D.A., KING, J.B. & KAILIN, D.**, (2003), « The Dark Side of Organizations and a Method to Reveal It », *EMERGENCE*, 5(3), p.66-82, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- BELTAIFA & BEN AMMAR** (2009), « Principaux déterminants organisationnels de la perception de justice ».
- BENNETT, R. J. & ROBINSON, S. L.** (2003), « The past, present and future of workplace deviance research ». In J. Greenberg (Ed.), « *Organizational behaviour : The state of the science* », 2nd ed., p. 247-281.
- BERGADAA, M. & NYERCK, S.** (1992), « Recherche en marketing : un état des controverses », *Recherches et applications en marketing*, Vol.7, n°3, p. 23-44.
- BERNAUD J.L., GUEDON D., PARI P. & LEMONNIER C.** (2011), « Empathie organisationnelle, soutien organisationnel perçu et efficacité des équipes de travail dans l'industrie nucléaire ».
- BEUGRÉ, C.D.**, (1998), « Managing Fairness in organizations », Westport, CT: Quorum Books.
- BIES, R.J. & MOAG, J.S.** (1986), « Interactional justice : Communication criteria of fairness, Research on Negotiation in Organizations », 1, p. 43-55.

- BIES, R.J., & TRIPP, T.M.** (2001), « A passion for justice: The rationality and morality of revenge ». In *Justice in the workplace: From theory to practice*, Vol. 2, p. 197-208.
- BONNET, M.** (2003), « Exemple d'une recherche intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel », Actes du congrès annuel de l'AGRH, Grenoble.
- BORDIA, P., RESTUBOG, S.L.D., HORNSEY, M.J. & ESPOSO, S.R.** (2008), « Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model », *Journal of Management Studies*, 45(8), p. 1377-1400.
- BOULDING, K.E.** (1956), « General Systems Theory, The Skeleton of Science », *Management Science*, 2(3), p. 197-208.
- BOURCIER, C. & PALOBART, Y.** (1997), « La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés », Éd. d'Organisation, 195 pages.
- BRIEF, A.P. & NORD, W.R.** (1990), « Meaning of Occupational Work », Toronto, Lexington Books.
- BRUN, J.P. & DUGLAS, N.** (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Revue gestion* 2005/2.
- CALDWELL, D., CHATMAN, J. & O'REILLY, C.** (1990), « Building organizational commitment: A multifirm study », *Journal of Occupational Psychology*, 63, p.245-261.
- CALVEZ, V.** (2006), « Construction du sens du travail et efficacité de l'organisation déviante : de la responsabilité comme compétence », XVIIe Congrès de l'AGRH, Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- CAMPOY, E. & NEVEU V.** (2006), « Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux: le cas des comportements déviants », *Vie & sciences de l'entreprise* - 2006/3.
- CAPPELLETTI, L.** (2006), « Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Volume 9, n°1, p. 135-156.
- CAPPELLETTI, L.** (2010), « Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? », *Revue française de gestion*, n° 207, p. 139 à 152.
- CORIAT, B. & WEINSTEIN, O.** (1995), « Les nouvelles théories de l'entreprise », éd. LGF, Le Livre de poche, 218 p.
- CARON I., BEN AYED A.K. & VANDENBERGHE C.** (2013), « Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement », Département des relations industrielles, Université Laval.
- CHABAUD, C.** (1990), « Tâche attendue et obligations implicites ». In M. Dadoy, C. Henry, B. Hillau, G. de Terssac, J. F. Troussier, A. Weill-Fassina (coord.), *Les analyses du travail, enjeux et formes*, CEREP, Collection des études, Paris, p. 176-182.
- CHABAUD, C. & De TERSSAC, G.** (1987), « Du marbre à l'écran : rigidité des prescriptions et régulations de l'allure de travail », *Sociologie du travail*.
- CHARREIRE, S. & DURIEUX, F.** (1999), « Explorer et tester ». In Thiétart R.-A. (coord) *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, , p. 57-80.

- CHATMAN, J.** (1989), « Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms », *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Washington, DC: Academy of Management.
- CHATZIS, K.** (1999), « De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction ».
- COCCIA, C.** (1998), « Avoiding a toxic organization », *Nursing management*.
- COLQUITT, J.A.** (2001), « On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure », *Journal of Applied Psychology*, 07/2001; 86(3), p. 386-400.
- COHEN, D.** (1996), « Law, social policy, and violence: The impact of regional cultures », *Journal of Personality and Social Psychology*.
- CROPANZANO, R., BYRNE, Z.S., BOBOCEL, D.R. & RUPP, D.R.** (2001), « Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice », *Journal of Vocational Behavior*, 58, p. 164-209.
- CROPANZANO, R., GOLDMAN, B. & FOLGER, R.** (2003), « Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness », *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), p. 1019-1024.
- CROPANZANO, R. & AMBROSE, M.L.** (2001), « Procedural and distributive justice are more similar than you think : a monistic perspective and a research agenda ». In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), « *Advances in organizational justice* », Stanford, CA, Stanford University Press, p. 119-151.
- CROPANZANO, R., PREHAR, C. & CHEN, P.Y.** (2002), « Using social exchange theory to distinguish procedural justice from interactional justice », *Group and Organizational Management*.
- CROZIER M.** (1971), « Sentiments, organisations et systèmes », *Revue française de sociologie*, Volume 12, Numéro 1, p. 141-154.
- DANSEREAU, F., GRAEN, G. & HAGA, W.J.** (1975), « A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process », *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), p. 46-78.
- DARSES, F. & DE MONTMOLLIN, M.** (2006), « L'ergonomie », Collection Repères, Éditeur : La Découverte, 128 p.
- DAVID, A.** (2000), « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », 9ème conférence internationale de management stratégique, « *Perspectives en management stratégique* », Montpellier 24-25-26 mai 2000.
- DAVID, A.** (2000), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées ». In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds). « *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* » p. 7-44, Paris : Vuibert.
- DE CHATILLON, E.A. & NEVEU J.P.**, « Déviance organisationnelle et burnout: le cas d'une entreprise industrielle », IREGÉ, Université de Savoie, LIRHE, Université de Toulouse 1, Université Montesquieu, Bordeaux.
- DECI, E.L. & RYAN, R.M.** (1985), « Intrinsic motivation and self-determination in human behavior », New York: Plenum.

- DEGROOT, T., KIKER, D.S. & CROSS, T.C.** (2000), « A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, p. 356-371.
- DEJOURS, C.** (2004), « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel ».
- DENSION, D.R.** (1996), « What is the difference between organizational culture and organizational climate ? A native's point of view on a decade of paradigm wars », *The Academy of Management Review*, Volume 21, Issue 3.
- DEPECKER, P.** (2010), « Risques psychosociaux et organisationnels et ergonomie ».
- DESRUMAUX, P. & al.** (2012), « Les comportements pro- et antisociaux au travail », *Revue le travail humain*.
- DILLON, A. & FLOOD, P.** (1992), « Organizational commitment : do human resource management practices make a difference », *Irish Business and Administration Research*.
- DIRKS, K.T. & FERRIN, D.L.** (2002), « Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice », *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), p. 611-628.
- DONODA, C. & MBENGUE, A.** (1999), « Méthodes de classification et de structuration ». In : Thiétart R.-A., (coord) « *Méthodes de recherche en management* », Paris, Dunod, p. 373-396.
- DRORY, A.** (1993), « Perceived political climate and job-attitudes », *Organization Studies*, 14(1), p. 59-71.
- DUBOIS, P., DURANT, C. CHAVE, D. & MAITRE, G.L.** (1976), « L'autonomie ouvrière dans les industries de série », Lyon, groupe de sociologie du travail.
- DUJARIER, M.A.** (2006), « L'idéal au travail ».
- DUMDUM, U.R., LOWE, K.B. & AVOLIO, B.J.** (2002), « A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension ». In B.J. Avolio and F.J. Yammarino (eds) « *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* », Oxford: Elsevier Science, p. 35-66.
- DURAND, C.** (1978), « Le travail enchaîné : organisation du travail et domination sociale », ed. du seuil.
- DVIR, T., EDEN, D., AVOLIO, B.J. & SHAMIR B.** (2002), « Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment », *Academy of Management Journal*.
- EBER, N.** (2010), « L'économie bancaire expérimentale », *Revue d'économie politique*, 2010/4.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. & SOWA, D.** (1986), « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, Vol 71(3).
- EMERSON, R.M.** (1976), « Social Exchange », *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, p. 335-362, Published by: Annual Reviews.
- ERDOGAN, B.Z., BAKER, M.J. & TAGG, S.** (2001), « Selecting celebrity endorsers: the practitioner's perspective », *Journal of Advertising Research*, Vol. May/June 2001.

- EVERAERE, C.** (1993), « Le constructivisme, chaînon manquant de l'approche systémique ? », *Economies et sociétés, Revue Sciences de Gestion* n°19, p. 171-202.
- FALZON, P.** (2004), « Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie : éléments d'une analyse cognitive de la pratique », Presses Universitaires de France.
- FASSINA, N.E., JONES, D.A. & UGGERSLEV, K.L.** (2008), « Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models », *Journal of Organizational Behavior*, Volume 29, Issue 6, p. 805-828.
- FERRIS, G.R., RUSS, G.S. & FANDT, P.M.** (1989), « Politics in organizations ». In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *“Impression management in the organization”*, Hillsdale NJ: Erlbaum, p. 143-170.
- FIEDLER, F.E.** (1967), « A theory of leadership effectiveness », New York: McGraw-Hill.
- FIORITO, J., BOZEMAN, D. & YOUNG, A.** (1997), « Organizational commitment: human resource policies and organizational characteristics », College of Business, Florida State University, 45pages.
- FIRTH, R.** (1948), « Anthropological background to work », *Occupational Psychology*, 22, p. 94-102.
- FOLGER, R. & BARON, R.A.** (1996), « Violence and hostility at work: a model of reactions to perceived injustice ». In G. R. VandenBos & E. Bulatao (Eds.), *“Violence on the job: Identifying risks and developing solutions”*, Washington, DC: American Psychological Association, p. 51-85.
- FOLGER, R.** (1977), « Distributive and procedural justice: combined impact of voice and improvement on experienced inequity », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 35(2).
- FOLGER, R., & CROPANZANO, R.** (2001), « Fairness theory: justice as accountability », *Advances in Organizational Justice*, 1, p. p. 1-55.
- FOURGOUS, J.M. & ITURRALDE, B.** (1991), « Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise », Paris : Editions d'organisation, 234 p.
- FRANCES, R.** (1995), « Motivation et efficience au travail », Bruxelles : Mardaga
- FRANKL, V.E.** (1969), « The Will to Meaning », New York: New American Library.
- FRYER, D. & PAYNE, R.** (1984) « Working definitions », *Quality of Working Life*, 1(5), p. 13-15.
- JUNG D.I., & AVOLIO B.J.** (2000), « Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership », *Journal of Organizational Behavior*, Volume 21, Issue 8, p. 949-964.
- GARA E., GAHA C.** (2009), « La citoyenneté d'entreprise : un déterminant de l'engagement organisationnel ? », *Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 2009/3, n° 237-238, p. 55-61.
- GAUTIE, J.** « L'économie à ses frontières (sociologie, psychologie) » Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Revue économique ».

- GENDRON, C. & VAILLANCOURT, J.G.** (2007), « Environnement et sciences sociales, les défis de l'interdisciplinarité », Les presses de l'université Laval.
- GIACALONE, R.A. & GREENBERG, J.** (1997), « Antisocial behavior in organizations», Thousand Oaks, CA: Sage.
- GIRIN, J.** (1981), « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », *Economies et sociétés, Revue sciences de gestion*, 15(2), p. 1871-1889.
- GIRIN, J.** (1982), « Le dit et le non dit », *Economies et sociétés, Revue sciences de gestion*, n°3, p. 1602-1604.
- GIRIN, J. & GROSJEAN, M.** (1996), « La transgression des règles au travail », L'Harmattan, 141 p.
- GOMEZ-MEJIA, L.R. & BALKIN, D.B.** (1992), « The determinants of faculty pay: an agency theory perspective », *Academy of Management Journal*, 35 (5), p. 921-955.
- GRAEN, G.B. & UHL-BIEN, M.** (1995), « Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective», *The Leadership Quarterly*, 6(2), p. 219-247.
- GRAEN, G. & CASHMAN, J.F.** (1975), « A role-making model of leadership in formal organizations, a developmental approach», *Organization and Administrative Sciences*, 6(2-3), 143 p.
- GREENBERG, J.** (1990), « Employee theft as a reaction to underpayment inequity : The hidden cost of pay cuts», *Journal of Applied Psychology*, 75, p. 561-568.
- GREENBERG, J., & ALGE, B.J.** (1998), « Aggressive reactions to workplace injustice». In R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), "*Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior*", Vol. 23, Part A, Stamford, CT: JAI, p. 83-117.
- GREENBERG, L., & BARLING, J.** (1999), « Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived factors», *Journal of Organizational Behavior*, 20, p. 897-913.
- GREENBERG, J.** (1993), « Stealing in the name of justice, organizational behavior and human decision processes», 54, p. 81-103.
- GREENBERG, J.** (1995), « The quest for justice on the job. Essays and Experiments», Sage Publications.
- GRIFFIN, R.W. & O'LEARY-KELLY, A.M.** (2004), « The dark side of organizational behavior », Ed. Wiley J. & sons, 544 p.
- GROVER, S.L.** (1997). « Lying in organizations : theory, research and future directions». In Giacalone, R. et Greenberg, J., "*Antisocial Behavior in Organizations*", Thousand Oaks, CA : Sage, p. 68-84.
- GUERRERO, S. & HERRBACH, O.** (2009), « Manager organizational commitment : a question of support or image ? » *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), p. 1536–1553.

- HACKMAN, J.R. & OLDHAM, G.R.** (1976), « Motivation through the design of work: test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), p. 250-279.
- HACKMAN, J.R. & OLDHAM, G.R.** (1980), « Work redesign », Reading, MA: AddisonWesley.
- HAMBRICK, D.C., & LEI, D.** (1985), « Towards an empirical prioritization of contingency variables for business strategy », *Academy of Management Journal*, 28, p. 763-788.
- HARICHAUX, P. & LIBERT, J.P.** (2005), « Ergonomie et prévention des risques professionnels ».
- HATCHUEL, A.** (2000) « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective ». In A. David, A. Hatchuel, R. Laufer (eds). *“Les nouvelles fondations des sciences de gestion”* , p. 7-44– Paris : Vuibert.
- HENLE, C.A.** (2005), « Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality », *Journal of Managerial Issues*, 17(2), p. 247-263.
- HENEMAN, H. & SCHWAB, D.** (1985), « Pay Satisfaction: its multidimensional nature and measurement », *International Journal of Psychology*, 20(2), p. 129-141.
- HIRSCHI, T.** (1969), « The causes of delinquency », Berkeley: The University of California Press.
- HIRSCHMAN, A.** (1970), « Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states », Harvard University Press, Traduit en français en 1972, *“Face au déclin des entreprises et des institutions”*, Paris, Ed. Ouvrières (Economie et humanisme).
- HOUSE, R.J.** (1971), « A path-goal theory of leader effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, 16, p. 321-338.
- IGALENS, J. & BARRAUD V.** (1997), « Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation », dans Tremblay M. et Sire B. (dir.), *GRH face à la crise : GRH en crise?*, Presses de l'École des HEC.
- JACQUINOT, P. & PELLISSIER-TANON, A.** (2012), « Sans rencontre, quelle justice interpersonnelle ? Une analyse compréhensive des blocages actuels des relations sociales »-@GRH.
- JONES, M.R.** (1955), « Nebraska symposium on motivation », Lincoln, NE, US: University of Nebraska Press, p. 149-189.
- JUDGE, T.A. & PICCOLO, R.F.** (2004), « Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity », *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), p. 68-755.
- JUDGE, T.A. & LOCKE, E.A.** (1993), « Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*.
- JENKINS, G.D. & LAWLER, E.E.** (1981), « Impact of employee participation in development of a pay plan », *Organizational Behavior and Human Performance*
- KACMAR, K.M. & CARLSON, D.S.** (1997), « Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (Pops): A Multiple Sample Investigation », *Journal of Management*, 23(5), p. 627-658.
- KARPIK, L.** (1966), « Organization and environment: theory issues and reality », London/Beverly Hills: Sage.

- KATZ, D. & KAHN, R.L.** (1966), « The social psychology of organizations», New York: Wiley.
- KETCHUM, L.D. & TRIST, E.** (1992), « All teams are not created equal. How employee empowerment really works», Newbury Park, Sage.
- KONOVSKY, M.A. & PUGH, S.D.** (1994), « Citizenship behaviour and social exchange», Academy of Management Journal.
- KUHN, T.** (1962), « The structure of scientific revolutions ». Chicago : University of Chicago Press.
- LABIE, M.** (2005), « Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif : vers un apport des tableaux de bord ? »- Revue Gestion 2005/1.
- LANCRY A.** (2009), « L'ergonomie », P.U.F. «Que sais-je ?».
- LATIRI-DARDOUR, I.** (2006), « Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile. D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint-venture sghq en chine», Thèse en sciences de gestion, Ecole des mines de Paris.
- LAVELLE, J.J., RUPP, D.E., & BROCKNER, J.** (2007), « Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model», Journal of Management, 33(6), p 841–866.
- LAWLER, E.E., HALL, D.T. & OLDHAM, G.R.** (1974), « Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance». Organizational Behavior and Human Performance, 11(1), p. 139-155.
- LAWLER, E.E.** (1992), « The ultimate advantage: creating the high-involvement organization ». San Francisco: Jossey-Bass.
- LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W.** (1967), « Differentiation and integration in complex organizations», Administrative Science Quarterly, 12(1), p. 1-47.
- LE FLANCHEC, A.** (2006), « Médiation, autonomie et justice procédurale le cas SFR CEGETEL », Revue « Négociations » 2006/2.
- LE MOIGNE, J.L.** (1995), « Les Épistémologies constructivistes», Paris : PUF.
- LEVENTHAL, G.S.** (1980), « What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship». In K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R.H. Willis (Eds.), «*Social exchange: Advances in theory and research*».
- LEVESQUE, B.** (2006), « La sociologie économique : genèse, actualité et évaluation », Revue interventions économiques – 33/2006.
- LÉVY-LEBOYER, C.** (1988), « La crise des motivations », Revue française de sociologie, Volume 29, Numéro 1, p. 211-213.
- LEVY-LEBOYER, C.** (2001), « La motivation dans l'entreprise », Modèles et stratégies, Editions d'Organisation.
- LEVI-STRAUSS C.** (1950), « Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss » Préface in Mauss M. «*Sociologie et anthropologie*», Paris, PUF.

- LEWIN**, K. (1951), « Field Theory in Social Science », New York, Harper.
- LIAO H., JOSHI, A. & CHUANG, A.** (2004), « Sticking out like a sore thumb: employee dissimilarity and deviance at work », *Personnel Psychology*, 57, p. 969-1000
- LIND, E. A. & TYLER, T.** (1988), « The social psychology of procedural justice », New York : Plenum.
- LIVIAN Y.** (2013), « Les apports de la sociologie à la gestion des ressources humaines », Hal archives-ouvertes.fr.
- LOCKE, E.A.** (1968), « Toward a theory of task motivation and incentives ». *Organizational Behavior and Human Performance*.
- LOCKE, E.A. & LATHAM, G.P.** (2002), « Building a practically useful theory of goal setting and task motivation », *American Psychologist*, 57(9), p. 705-717.
- LORINO, P.** (2001), « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation, Paris.
- MANGIONE, T.W. & QUINN, R.P.** (1975), « Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work », *Journal of Applied Psychology*.
- MARCHESNAY, M.** (1991) « De la théorisation en sciences de gestion », *Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, n°17, p. 195-209.
- MARMUSE, C.** (1997), « Performance ». In Joffre, P. et Simon, Y. (coord.), « *Encyclopedie de gestion* », p. 2194-2208.
- MARTIN, D. & CROISILLE, X.** (2006), « l'organisation, le climat, et les conduites professionnelles. Une étude en entreprise » E.C.C.H.A.T. France.
- MARTINET, A.C.** (1990), « Epistémologies et sciences de gestion », *Economica*, 249 p.
- MASLOW, A.H.** (1943), « A Theory of Human Motivation ».
- MASTERSON, S.S, LEWIS, K., GOLDMAN, B.M & TAYLOR, M.S.** (2000), « Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships », *Academy of Management Journal*.
- MAUGERI, S.** (2008), « Les théories de la motivation au travail : histoire et actualité », Document de Recherche n° 2008-09, Laboratoire d'Economie d'Orléans, UMR CNRS 6221 Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion.
- MAYER, R.C., DAVIS, J.H., & SCHOORMAN, F.D.** (1995) « An integrative model of organisational trust », *Management*, 20, p. 709-734.
- MAYO, G.E.** (1933) « The Humans Problems of an Industrial Civilization », Boston, Havard University Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1946, 187 p.
- MBENQUE, A. & VANDANGEON-DERUMEZ, I.** (1999), « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », 6ème conférence de l'AIMS, Montpellier.
- McGREGOR D.** (1960), « The human side of entreprise », New York : Mc Graw-Hill.

- McKAY, P.F., AVERY, D.R., LIAO, H. & MORRIS, M.A.** (2011), « Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography », *Organization Science*, 22(3), p. 788-803.
- MENARD J., BRUNET L., SAVOIE A., Van DAELE A. & FLAMENT A.** « Comportements anti-sociaux au travail : les meilleurs prédicteurs des déviances de production et de propriété ».
- MEYER, J.P. & ALLEN, N.J.** (1988), « Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis », *Journal of Occupational Psychology*, 61, p. 195-210.
- MEYER, J.P. & ALLEN, N.** (1991), « A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, 03/1991, Volume 1, Issue 1, p. 61-89.
- MEYER, J.P. ALLEN, N.J. & SMITH C.** (1993), « Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, p. 538-551.
- MEYER, J. & ALLEN, N.** (1997), « Commitment in the Workplace: theory, research, and application », Sage Publications.
- MEYER, J. & HERSCOVITCH, L.** (2001), « Commitment in the workplace : toward a general model », *Human resource management review*, 11, p. 299-326.
- MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. & TOPOLNYTSKY, L.** (2002), « Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, p. 20-52.
- MILGRAM, S.** (1974), « Obedience to authority: an experimental view », New York, NY : Harper & Row.
- MOISDON J.-C.** (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, n°47-48, p. 61-73.
- MOORMAN, R., & BYRNE, Z.S.** (2005), « What is the role of justice in promoting organizational citizenship behavior? ». In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds.), *“Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace”*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 355-382.
- MORAN, E.T., & VOLKWEIN, J.F.** (1992), « The cultural approach to the formation of organizational-climate », *Human Relations*, 45(1), p. 19-47.
- MORGAN, R.M. & HUNT, S.D.** (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, p. 20-38.
- MORIN, E.** (2008) « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », *Santé psychologique, Études et recherches, Rapport R-543, IRSST, Québec.*
- MORIN E.** « La méthode », Tome 1, *“La nature de l’homme”*, Paris Seuil (1977), Tome 3, *“La connaissance de la connaissance”* (1986).
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. & STEERS R.M.** (1982), *Employee-organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New-York, Academic Press.

- MÜLLER, J. & DJUATIO, E.** (2011), « Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés », Éditions ESKA.
- NASR, M.I, EL AKREMI A. & VANDENBERGHE C.** (2009), « Le rôle médiateur de la confiance dans l'effet des perceptions de la justice organisationnelle sur les comportements et les attitudes des employés : proposition et test d'un modèle de l'échange social au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 74, p. 3-23.
- NEVEU, J.P. & THEVENET M.** (2002), « L'implication au travail », éditions Vuibert.
- NOGUERA, F.** (2010), « Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas de la direction générale des impôts », *Revue GRH*, Ed. ESKA.
- NOGUERA, F.** (2002), « Management stratégique du temps de travail-Instrumentation et impact de l'aménagement-Réduction du temps de travail »- Thèse de doctorat en sciences de gestion.
- NYHAN, R.C.** (1999), « Increasing affective organizational commitment in public organizations », *Review of Public Personnel Administration*, 19, p. 58-70.
- O'REILLY, C.A. & CHATMAN, J.A.** (1986), « Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior », *Journal of Applied psychology*, 71, p. 492-499.
- O'REILLY, C.A., & PUFFER, S.** (1989), « Positive effects from negative sanctions: the impact of rewards and punishments in a social context », *Journal of Occupational Psychology*.
- ORGAN, D.W.** (1988), « Organizational citizenship behaviour : the good soldier syndrome », Lexington, MA: Lexington Books.
- PAILLE, P.** (2005), « Engagement organisationnel et mode d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique »- *Bulletin de psychologie* 2005/6.
- PAILLE, P.** (2008), « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail », Presses universitaires de France, *Le travail humain*.
- PARKER, C.P., DIPBOYE, R.L. & JACKSON, S.L.** (1995), « Perceptions of organizational politics : an investigation of antecedents and consequences », *Journal of Management*, 21(5), p. 891-912.
- PENNAFORTE, P.** (2011), « Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services »- @GRH-2011/1.
- PETIT, E.**(2009), « Le rôle des affects en économie », *Revue d'économie politique*, 2009/6
- PFEFFER, J.** (1998), « The Human Equation: Building Profits by Putting People First », Harvard Business School Press, 345 p.
- PICHAULT, F.**, (2006), « Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise », coll. "*Economie, Société, Région*", collection de l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS), éd. De Boeck Université.

- PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C.A. & WILLIAMS, E.S.** (1999), « Fairness perceptions and trust for transformational and transactional leadership: a two-sample study », *Journal of Management*, 25 (6), p. 897-933.
- PINDER, C.C.** (1984), « Work Motivation. Theory, issues and applications », Glenview, Scott, Foresman and Corp., 365 p.
- PILLON, T. & VATIN, F.** (2003) « Traité de sociologie du travail », Toulouse : Octares Editions.
- PLANE, J.M.** (2000), « Méthodes de recherche-intervention en management », L'Harmattan, 256p.
- PLANE, J.M.** (2003), « Management des organisations: Théories, concepts, cas », Dunod, 257 p.
- PLANE, J.M.** (2005) « Recherche-intervention et innovations managériales ». In Roussel & F. Wacheux (éds), "*Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*", p. 139-157, Bruxelles : De Boeck.
- POHL, S.** (2006), « Personal values : variables moderating the relationship between organizational practices and affective commitment to the organization ».
- PONCHUT, M.** (2015), « Le rôle du genre dans la conduite d'une démarche d'égalité professionnelle. Cas d'une grande entreprise de transport », Thèse de doctorat en sciences de gestion.
- PORTER, L.W. & LAWLER, E. E.** (1968), « What job attitudes tell about motivation », *Harvard Business Review*, Volume: 46, p. 118-126
- PORTER, L.W., MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. & BOULIAN, P.V.** (1974) « Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, 59, p. 603-609.
- PORTER, L.W., MOWDAY, R.T. & STEERS, R.M.** (1979) « The measurement of organizational commitment », *Journal of vocational behavior*, 14, p. 224-227.
- PORTER, M.** (1982), « Choix stratégiques et concurrence », *Economia*, 426 p.
- POUGET, M.** « Taylor et le taylorisme », coll. Que sais-je, éd. PUF, 124 p.
- PRAS, B.** (1981), « Approche qualitative ou approche quantitative », *Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, n°2, p.1975-1978.
- RANDALL, M.L., CROPANZANO, R., BORMANN, C. & BIRJULIN, A.** (1999), « Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior », *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), p. 159-174.
- REASON, J.** (1993), « L'erreur humaine », Paris, PUF.
- RHOADES, L., EISENBERGER, R. & ARMELI, S.** (2001), « Affective commitment to the organization : the contribution of perceived organizational support », *The Journal of Applied Psychology*.
- RHOADES, L. & EISENBERGER, R.** (2002), « Perceived organizational support: a review of the literature », *Journal of Applied Psychology*.

ROBINSON, S. & GREENBERG, J. (1998), « Employees behaving badly: dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance », *Trends in Organizational Behavior*, p. 1-30.

RODWELL, J., KIENZLE, R. & SHADUR, M., (1998), « The relationship away work related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication », *Human Resource Management*, 37, p. 277-293.

ROJOT, J., ROUSSEL, P. & VANDENBERGHE, C. (2009), « Comportement organisationnel, Vol.3 : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », Bruxelles : De Boeck.

ROMELAER, P. (2006) « L'entretien de recherche ». In P. Roussel & F. Wacheux (eds), « *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* », Bruxelles : De Boeck, p. 101-137.

ROUILLARD, R. et LEMIRE, L. (2003), « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique », *Management international*, vol.7, n°4, p. 1-17.

ROUSSEAU, D.M, SHPERLING, Z. (2000), « Pieces of action : Ownership, power and the psychological contract », *Academy of Management Review*, 28, p. 553-570.

ROUSSEL, P. (1996), « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », 300 p.

ROUVERY, L. TRIPIER, P. (1973), « Une approche problématique des qualifications : l'exemple italien ». *Sociologie du travail*, 2, p. 126-156.

ROY, A. (2000), « Influence d'un changement organisationnel sur l'engagement envers l'organisation », Université de Sherbrook, Bibliothèque nationale du Canada.

RUPP, D.E. & CROPANZANO, R. (2002), « The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

SAVALL, H. (1974, 1975), « Enrichir le travail humain, l'évaluation économique », thèse Université Paris IX Dauphine, 1974, 3ème édition, *Economica*, 1989.

SAVALL, H. et ZARDET, V. (1987, 2008), « Maîtriser les coûts et les performances cachées », *Economica*, traduit en anglais *Mastering hidden costs and socio-economic performance*, IAP.

SAVALL, H. et ZARDET, V. (1994), « L'Audit Social au Service du Management des Ressources Humaines », *Economica*, 295 p.

SAVALL, H. & ZARDET, V. (1995) « Ingénierie stratégique du roseau », Paris : *Economia*.

SAVALL, H. & ZARDET, V. (1996), « La dimension cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, vol. 10, n°1-2, p. 157 - 189.

SAVALL, H. & ZARDET, V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique- Observer l'objet complexe », Ed. *Economica*, 432p.

SAVALL, H., ZARDET, V. & BONNET, M. (2008), « Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique » Ed. *BIT-ISEOR*– 180 p.

- SAVALL, H., ZARDET, V. & BONNET, D.** (2015), « Gestion des risques psychosociaux au travail. un impératif... à démystifier » ERES - 2015/1
- SAVOIE, A. & BRUNET, L.** (2000), « Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance ? », *Revue Québécoise de Psychologie*, 21(514), p. 179–200.
- SCHNEIDER, B.** (1990), « The Climate for Service: An Application of the Climate Construct ». In “*Organisational climate and culture*”, p. 383-412.
- SCHNEIDER, B. & REICHERS, A.** (1983), « On the Etiology of Climates », *Personnel Psychology*, 36(1), p. 19-39.
- SHEPHERDSON, K.V.** (1984), « The meaning of work and employment: Psychological research and psychologists values », *Australian Psychologist*, 19(3), p. 311-320.
- SIMS, R.L.** (2002), « Ethical rule breaking by employees: A test of social bonding theory », *Journal of Business Ethics*, 40, p. 101-109.
- SKARLICKI, D.P. & FOLGER, R.** (1997). « Retaliation in the workplace : the roles of distributive, procedural and interactional justice ». *Journal of Applied Psychology*, 82, p. 416-425.
- SPECTOR, P.E. & JEX, S.M.** (1991), « Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health », *Journal of Applied Psychology*, 76(1), p. 46–53.
- SRIVASTAVA, S. & SALIPANTE, P.F.** (1976), « Autonomy in work », *Organization and Administration Sciences*.
- STAJKOVIC, A.D. & LUTHANS, F.** (1998), « Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches », *Organizational Dynamics*.
- STEERS, R.M., & PORTER, L.W.** (1991), « Motivation and work behavior », 5th edition, McGraw-Hill, New York.
- STEIJN, B. et LEISINK, P.** (2006), « L’engagement organisationnel du personnel du secteur public néerlandais », *Revue Internationale des Sciences Administratives*.
- STEINER, D.D. & ROLLAND, F.** (2006), « Comment réussir l’introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle », Editions d’organisation.
- STINGLHAMBER, F., BENTEIN, K. & VANDENBERGHE, C.** (2002) « Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test », *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), p. 123-138.
- TAYLOR, F.W.** (1957), « La direction scientifique des entreprises », Paris, Dunod, 309 p.
- TETT, R.P. & MEYER, J.P.** (1993), « Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytic findings », *Personnel Psychology*, 46, p. 259-293.
- THEVENET, M.** (1992), « Impliquer les personnes dans l’entreprise », Paris, Editions Liaisons.
- THIBAUT, J. & WALKER, L.** (1975), « Procedural justice : A psychological analysis, hillsdale », NJ : Erlbaum.

TIANJIAO, Q. & PESCHEK, B.S. (2012), « The Effect of interpersonal counterproductive workplace behaviors on the performance of new product development teams », *American Journal of Management*.

TREMBLAY, M., GUAY, P. et SIMARD, G. (2000), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », Publications du CIRANO.

TREBLAY, M. & SIMARD, G. (2005), « La mobilisation du personnel ; l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Revue gestion*, Volume 30, numéro 2.

TREBLAY, M. et WILS, T. (2005), « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », HEC Montréal, *Gestion*.

TREBLAY, M. et al. (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Revue gestion*.

USUNIER, J-C. ESTERBY-SMITH, M. & THORPE R. (1993), « Introduction à la recherche en gestion », Paris, Economica, 2^o édition 2000, 233p.

VALLE, M., & PERREWE, P. L. (2000), « Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model », *Human Relations*, 53, p. 359–386.

VAN MAANEM, J. (1989), « Some notes on the importance of writing in organization studies ». In Cash J. & Lawrence P. *“The information systems research challenge : qualitative research methods”*, Vol. 1, Havard school Research Coloquium, Boston.

VANDENBERGHE, C. (2005), « L'engagement organisationnel dans le secteur public: quelques déterminants essentiels », *Telescope*.

VANDENABEELE, W. (2009), « L'effet médiateur de la satisfaction professionnelle et de l'engagement organisationnel sur la performance déclarée : forte mise en évidence de la relation entre la MSP et la performance », *Revue Internationale des Sciences Administratives*.

VENIARD, A. (2011), « Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire », *Management Prospective Ed. Management et avenir*.

VEYRAC, H. (2008), « Approche ergonomique des représentations de la tâche pour l'analyse d'utilisations de consignes dans des situations de travail à risques », thèse de doctorat nouveau régime, Spécialité : Ergonomie.

VIGODA, E. (2000), « Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance », *Public Personnel Management*, 29, p. 185-210.

WACHEUX F. (1996) « Méthodes qualitatives et recherches en gestion », Paris : Economica.

WAYNE, S.J., SHORE, I.M., & LIDEN, R.C. (1997), « Perceived organisation support and leader-member exchange: A social exchange perspective », *Academy of Management Journal*, 40(1), p. 82–111.

WEISSKOPF-JOELSON, E. (1968), « Meaning as an integrating factor». In C. Bühler, F. Massarik (ed) "*The course of Human Life: a Study of Goals in the Humanistic Perspective*". Oxford, England: Springer.

WELLS, J.T. (1999), « A fistful of dollars. Security Management».

WHITENER, E. (2001), « Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling», *Journal of Management*, Vol. 27 No. 5, p. 35-515.

WIENER Y., & **VARDI**, Y. (1980), « Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes-an integrative approach », *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, p. 81-96.

WILLIAMS, J.R. & **LEVY**, P.E. (2000), «Investigating some neglected criteria: The influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal reactions», *Journal of Business and Psychology* 14 (3), p. 501-513.

YALOM, I. D. (1980), « Existential Psychotherapy », New York: Basic Books.

Constitution de la république tunisienne promulguée le 27 janvier 2014.

Loi organique des mairies promulguée par le décret 75-33 du 14 mai 1975 et l'ensemble des textes qui l'ont modifiée ou complétée.

Statut de la fonction publique : « loi N° 83-112 du 12 décembre 1983 portant statut général des personnels de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics à caractère administratif » et l'ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété.

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figures :

Figure 1 : architecture de la thèse. Source : auteur _____	18
Figure 2 : Représentation du concept d'engagement _____	26
Figure 3 : Première partie du modèle de la recherche adapté à partir de l'abstract des concepts définissant la théorie de l'implication (D. Bonnet, 2003) _____	36
Figure 4 : Dysfonctionnements et coûts cachés _____	38
_____ H. Savall, V. Zardet, M. Bonnet « Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique » Juin 2008. _____	38
Figure 5 : de la tâche à l'activité (Falzon P. (2004)) _____	44
_____ « Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie » _____	44
Figure 6 : Le modèle de régulation de l'activité (adapté de Leplat, 2000) _____	45
_____ (Falzon P. (2004)) _____	45
_____ « Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie » _____	45
Figure 7 : Situation de travail (Depecker, 2010) _____	46
_____ « Risques psychosociaux et organisationnels et ergonomie » _____	46
Figure 8 : Représentation des phases descriptive et explicative _____	55
Figure 9 : Modèle des caractéristiques de l'emploi _____	57
_____ (Hackman et Oldhan, 1976) _____	57
Figure 10 : Les 3 dimensions du sens au travail. _____	58
_____ Weisskopf-Joelson (1968) _____	58
_____ Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel (E. Morin, 2008). ____	58
Figure 11 : Principaux déterminants organisationnels de la perception de justice _____	65
_____ Beltaifa et Ben Ammar (2009) _____	65
Figure 12 – Les quatre pratiques de reconnaissance au travail selon Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas (2005). _____	70
Figure 13 : Mécanisme de fonctionnement de la phase prescriptive. _____	74
Figure 14 : schématisation de la méthode du « sketching » _____	80
Figure 15 : Paradigme positiviste : modélisation théorique et test de validité _____	82
Figure 16 : Paradigme constructiviste : interaction du chercheur avec les acteurs _____	82

Figure 17 : organigramme de la mairie « X » _____	99
Figure 18: composition de la direction de la propreté et de l'hygiène et de la direction des services techniques et procédure de coordination entre le service nettoyage et le parc matériels roulants _____	101
Figure 19 : Méthodologie du dépouillement des entretiens, H. Savall, V. Zardet (2004) (Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique) _____	125
Figure 20 : Représentation graphique de la recherche _____	129
Figure 21 : Raisons et conséquence de la violence par la méthode du « sketching » : éclairage sur d'autres comportements déviants _____	135
Figure 22 : Raisons et conséquences de la violence exercée par les surveillants sur les agents par la méthode du « sketching » : rupture entre la direction, particulièrement le responsable des ressources humaines, et la réalité du terrain _____	137
Figure 23 : Raisons et conséquences des pratiques dangereuses au travail par la méthode du « sketching » _____	145
Figure 24 : Raisons et conséquences de l'absentéisme par la méthode du « sketching » : divergences entre les avis des dirigeants et cadres et les avis des agents _____	150
Figure 25 : Raisons et conséquences de la violation des loi, codes et règlements par la méthode du « sketching » _____	158
Figure 26 : Raisons et conséquences du développement des rumeurs par la méthode du « sketching » : avis des surveillants _____	162
Figure 27 : Raisons et conséquences de la performance sous-optimale prolongée par la méthode du « sketching ». _____	166
Figure 28 : conséquences de l'insuffisance de la rémunérations selon les acteurs interviewés par la méthode du « sketching » _____	195
Figure 29 : Apports de la sécurisation de l'emploi selon les acteurs interviewés par la méthode du « sketching » _____	204
Figure 30 : Raisons des accidents de travail selon les acteurs interviewés par la méthode du « sketching » _____	226
Figure 31 : Raisons de la fatigue ressentie par les agents par la méthode du « sketching » (Avis des agents) _____	229
Figure 32 : Validation de l'hypothèse H4 _____	233
Figure 33 : Validation de l'hypothèse H5 _____	251
Figure 34 : Validation de l'hypothèse H6 _____	268
Figure 35 : Validation de l'hypothèse H7 _____	286

Tableaux :

Tableau 1 : Eléments constitutifs de l'engagement organisationnel individuel (Rouillard et Lemire, 2003)	24
Tableau 2 ; comportements humains (colonne A) et règles d'élaboration du « sketching » (D.A. Bella, J.B. King, D. Kailin, 2003)	80
Tableau 3 : Caractéristiques essentielles des deux paradigmes	81
Tableau 4 : principales caractéristiques de la mairie « X »	94
Tableau 5 : évolution de la population communale durant la période 2012-2014	95
Tableau 6 : Missions et métiers-clés de la mairie « X »	103
Tableau 7 : Répartition des effectifs du personnel de la chaîne nettoyage de la mairie	105
Tableau 8 : détails des entretiens exploratoires réalisés	106
Tableau 9 : acteurs chargés de l'observation directe déléguée	112
Tableau 10 : Thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes du guide d'entretien	115
Tableau 11 : Répartition de l'effectif du personnel du service nettoyage	117
Tableau 12 : Effectifs et taux des personnes interviewées	117
Tableau 13 : Renseignements sur les personnes interviewées	119
Tableau 14 : durée des entretiens	122
Tableau 15 : âge moyen des agents	164
Tableau 16 : Calcul du nombre d'heures travaillées par personne durant 2013	167
Tableau 17 : Coûts cachés induits par le secrétaire général durant 2013	168
Tableau 18 : Coûts cachés induits par le chef du service administratif durant 2013	169
Tableau 19 : Coûts cachés induits par le chef du parc matériels roulants durant 2013	170
Tableau 20 : Coûts cachés induits par le chef du service nettoyage durant 2013	170
Tableau 21 : Coûts cachés induits par le surveillant général durant 2013	171
Tableau 22 : Total des coûts cachés générés par le glissement de fonctions	172
Tableau 23 : Calcul de la masse salariale globale durant 2013	172
Tableau 24 : Calcul de la contribution horaire moyenne à la marge sur coût variable durant 2013	173
Tableau 25 : coûts cachés générés par l'absentéisme	176
Tableau 26 : coûts cachés générés par le non respect du volume horaire réglementaire	176
Tableau 27 : coûts cachés générés par les accidents de travail	177
Tableau 28 : Nombre de pannes survenues en 2013	178
Tableau 29 : coûts cachés générés par les pannes des matériels roulants	178

Tableau 30 : Calcul des coûts cachés générés par la rotation du personnel _____	179
Tableau 31 : coûts cachés générés par la rotation du personnel _____	180
Tableau 32 : Tableau récapitulatif des coûts cachés générés par les dysfonctionnements issus du déficit d'engagement _____	181
Tableau 33 : Statistiques concernant agents titularisés en 2011 (après la révolution) _____	198
Tableau 34 : Taux d'encadrement (pour les cadres) des effectifs du service nettoyage _____	227
Tableau 35 : Taux d'encadrement (pour les surveillants) des effectifs du service nettoyage _____	227
Tableau 36 : Récapitulatif des pertes en effectif des agents _____	228
Tableau 37 : Détails des moyens humains et roulants participant à l'expérience _____	326
Tableau 38 : Calcul du nombre de jours moyen d'absence illégale et de congés de maladie pour les chauffeurs avant l'expérience _____	328
Tableau 39 : Calcul du nombre de jours moyen d'absence illégale et de congés de maladie pour les agents de nettoyage avant l'expérience _____	328
Tableau 40 : Calcul du nombre de jours moyen d'absence suite à des accidents de travail pour les chauffeurs avant l'expérience _____	329
Tableau 41 : changements préconisés _____	332
Tableau 42 : Résultats de l'expérience _____	337
Tableau 43 : Synthèse de la vérification de la validité des hypothèses _____	347

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : LE CORPS D'HYPOTHESES : _____	386
ANNEXE 2 : BILAN DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES REALISES _____	416
ANNEXE 3 : BILAN DES ENTRETIENS REALISES CONCERNANT L'HYPOTHESES H1. _____	424
ANNEXE 4 : BILAN DES ENTRETIENS REALISES CONCERNANT LES HYPOTHESES H2 A H7. _____	437
ANNEXE 5 : FREQUENCE DES THEMES, SOUS-THEMES ET IDEES-CLE POUR L'HYPOTHESE H1. ____	532
ANNEXE 6 : FREQUENCE DES THEMES, SOUS-THEMES ET IDEES-CLE POUR LES HYPOTHESES H2 A H7. _____	537

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS _____	5
SOMMAIRE _____	7
INTRODUCTION GENERALE _____	9
Contexte _____	9
Objet et champ de la recherche _____	10
Thème général de la thèse _____	11
Problématique et hypothèses _____	11
Problématique centrale _____	12
Questions sous-jacentes _____	12
Hypothèses : _____	13
Hypothèse centrale _____	13
Hypothèses _____	13
Présentation du terrain de recherche _____	14
Démarche générale de la recherche _____	15
Présentation des chapitres de la thèse _____	16
PARTIE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES, METHODOLOGIQUES ET EMPIRIQUES _____	19
CHAPITRE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES _____	20
Introduction _____	20
Section 1 : Concept d'engagement organisationnel et conséquences du déficit d'engagement	21
1.1/ Définition et délimitation du concept _____	21
1.1.1/ Composantes de l'engagement organisationnel _____	22
1.1.2/ Effet de l'engagement organisationnel sur la performance _____	24
1. 1.3/ Représentation du concept d'engagement _____	26
1. 1.4/ Théories de l'engagement _____	27
1.2/ Conséquences du déficit d'engagement : mise en valeur des dysfonctionnements issus d'un déficit d'engagement: _____	28
1.2.1/ Classification de Griffin et O'Leary-Kelly (2004) : _____	28
a/ « Dark side organizational behaviors » préjudiciables au bien-être humain _____	30
b/ « Dark side organizational behaviors » préjudiciables à l'organisation _____	33
1.2.2/ Méthodologie de calcul des coûts cachés : _____	37
Section 2 : Causes du déficit d'engagement: _____	39
2.1/ Variables ayant une incidence directe sur l'emploi: _____	40

2.1.1/ Caractéristiques de l'emploi et contraintes organisationnelles :	40
2.1.2/ La démotivation au travail :	46
2.2/ Variables ayant une incidence indirecte sur l'emploi:	48
2.2.1/ L'injustice organisationnelle :	48
2.2.2 : la dégradation du climat organisationnel et la défaillance du leadership moral dans l'organisation :	50
a/ Dégradation du climat organisationnel	50
b/ Leadership moral dans l'organisation :	52
Section 3 : Perspectives d'amélioration de l'engagement:	56
3.1 : Amélioration des variables ayant une incidence directe sur l'emploi :	56
3.1.1 : Amélioration des caractéristiques de l'emploi et réduction des contraintes organisationnelles :	56
3.1.2 : Amélioration de la motivation au travail :	61
3.2 : Amélioration des variables ayant une incidence indirecte sur l'emploi:	64
3.2.1 : Consécration de la justice organisationnelle :	64
3.2.2 : Amélioration du climat organisationnel et du leadership moral dans l'organisation :	67
a/ Influence du climat organisationnel sur l'engagement :	67
b/ Influence du leadership moral sur l'engagement :	71
Conclusion :	75
CHAPITRE 2 : FONDEMENTS METHODOLOGIQUES	76
Introduction	76
Section 1 : Postures épistémologique et méthodologique	77
1.1 : Le positivisme et le constructivisme comme cadre épistémologique	77
1.1.1/ Dimensions de la recherche	77
1.1.2/ Paradigme de la recherche	79
1.1.3/ Forme de raisonnement	82
1.2 : Méthode qualitative et recherche-intervention comme fondement méthodologique	84
1.2.1/ Choix de la méthode qualitative	84
1.2.2/ Collecte et traitement des données lors des phases descriptive et explicative de la recherche :	85
a/ Collecte des données et gestion de leurs sources lors des phases descriptive et explicative de la recherche :	86
b/ Traitement des données collectées :	88
1.2.3/ Positionnement de la méthode de recherche par rapport au terrain : choix de la recherche-intervention	89

a/ Caractéristiques de la recherche-intervention :	_____	90
b/ Rôle du chercheur-intervenant :	_____	90
1.2.4/ Contrôle de la qualité des informations collectées et des connaissances élaborées		92
a/ Diversité des sources de collecte des données :	_____	92
b/ Vérification de la qualité des informations recueillies :	_____	92
c/ Alternance entre immersion et distanciation	_____	93
d/ Présentation des travaux devant un groupe de chercheurs	_____	93
Section 2 : Présentation du terrain de recherche	_____	94
2.1 : Etude du terrain de recherche	_____	94
2.1.1/ Cadre réglementaire	_____	95
a/ Constitution	_____	95
b/ Loi organique des mairies	_____	96
2.1.2/ Cadre organisationnel :	_____	98
a/ Organigramme de la mairie « X » : une organisation verticale :	_____	99
b/ Missions et métiers de la mairie « X »	_____	102
c/ Répartition des effectifs du personnel de la chaîne nettoyage de la mairie	_____	103
2.2 : Exploration du terrain de recherche	_____	105
2.2.1/ L'observation directe concentrée :	_____	105
2.2.2/ Les entretiens exploratoires non directifs :	_____	106
a/ Idées exprimées sur la période « avant révolution »	_____	107
b/ Idées exprimées pour la période « après révolution »	_____	108
Section 3 : Mode opératoire :	_____	110
3.1 : Matériaux de recherche et détails de la préparation et de la mise en œuvre des entretiens réalisés:	_____	111
3.1.1/ Les matériaux de recherche :	_____	111
a/ L'observation directe	_____	111
b/ Les entretiens qualitatifs semi-directifs basés sur un guide d'entretien élaboré au préalable	_____	112
3.1.2/ Détails de la préparation et de la mise en œuvre des entretiens réalisés:	_____	116
a/ Effectifs participant aux entretiens	_____	116
b/ Caractéristiques des personnes interviewées :	_____	118
c/ Déroulement, dates et durées des entretiens :	_____	119
3.2 : Le dispositif de la recherche	_____	122
3.2.1/ Le processus de négociation :	_____	122
3.2.2/ La collecte et le traitement des données	_____	123

a/ Collecte des données _____	123
b/ Traitement des données _____	125
3.2.3/ Vérification de la validité des données recueillies : effet miroir : _____	126
a/ Données recueillies à partir des entretiens, de l'observation directe et de l'exploitation des documents _____	126
b/ Données recueillies à partir de la recherche-intervention _____	127
c/ Communications scientifiques et restitutions _____	128
3.2.4/ Influence de notre statut sur la recherche _____	128
Conclusion : _____	130
CHAPITRE 3 : FONDEMENTS EMPIRIQUES : DEVIANCES INDICATRICES D'UN DEFICIT D'ENGAGEMENT A LA MAIRIE « X » _____	
Introduction _____	131
Section 1 : Déviations préjudiciables au bien-être humain _____	132
1.1 : Violence (verbale, psychologique et physique) et vol entre agents _____	132
1.1.1/ Violence (verbale, psychologique et physique) : _____	132
1.1.2/ Vol entre agents : _____	138
1.2 : Pratiques dangereuses au travail et consommation de tabac, alcool et drogues _____	139
1.2.1/ Pratiques dangereuses au travail _____	139
1.2.2/ Consommation de tabac d'alcool et de drogues : _____	145
Section 2 : Déviations préjudiciables à l'organisation : _____	147
2.1 : Absentéisme, vols des biens de l'organisation et destruction des biens de l'organisation : _____	147
2.1.1/ Absentéisme : _____	147
2.1.2/ Vols des biens de l'organisation : _____	151
2.1.3/ Destruction des biens de l'organisation : _____	153
2.2 : Violation des lois, codes et règlements, comportements politiques destructifs et performance sous-optimale prolongée _____	154
2.2.1/ Violation des lois, codes et règlements : _____	154
2.2.2/ Comportements politiques destructifs : _____	158
2.2.3/ Performance sous-optimale prolongée : _____	162
Section 3 : Calcul des coûts et performances cachés : _____	167
3.1 : Evaluation des dysfonctionnements par catégorie de coûts cachés _____	167
3.1.1/ Glissement de fonctions _____	167
a/ Glissement de fonctions du secrétaire général vers l'activité d'un cadre _____	168

b/ Glissement de fonctions du chef du service administratif vers l'activité d'un secrétaire _____	169
c/ Glissement de fonctions du chef du parc matériels roulants _____	169
d/ Glissement de fonctions du chef du service nettoyage : perte de temps _____	170
e/ Glissement de fonctions du surveillant général vers l'activité d'un agent et perte de temps _____	170
3.1.2/ Autres coûts cachés : _____	172
a/ Absentéisme _____	174
b/ Non respect de l'horaire de travail _____	176
c/ Accidents de travail _____	176
d/ Pannes des moyens roulants _____	178
e/ Rotation du personnel : coût de l'apprentissage _____	179
3.2 : Appréciation globale des coûts cachés : _____	180
Conclusion : _____	183
PARTIE 2 : RESULTATS DE RECHERCHE SUR LES CAUSES DU DEFICIT D'ENGAGEMENT ET PERSPECTIVES D'AMELIORATION _____	184
CHAPITRE 4 : FACTEURS MATERIELS EXPLICATIFS DU DEFICIT D'ENGAGEMENT _____	185
Introduction _____	185
Section 1 : Effets du niveau de rémunération des agents sur l'engagement _____	186
1.1 : Présentation des résultats du traitement des données issues du terrain sur l'influence du niveau de rémunération : _____	186
1.1.1/ Appréciation du niveau de rémunération par les agents (sous-thème): _____	186
1.1.2/ Conséquences de l'insuffisance des rémunérations (sous-thème): _____	187
1.1.3/ Effets sur l'engagement (sous-thème) : _____	196
1.2 : Nuancement du résultat obtenu : mise en cause de la validation de l'hypothèse H2. _____	197
Section 2 : Effets de la sécurisation de l'emploi sur l'engagement _____	199
2.1 : Apports de la sécurisation des emplois pour les agents (sous-thème) _____	200
2.2/ Conséquences sur les comportements et sur l'engagement (sous-thème) _____	204
2.1.1/ Conséquences de la titularisation des agents sur leurs comportements _____	205
2.1.2/ Conséquences de la titularisation des agents sur l'engagement organisationnel _____	211
Section 3 : Effets des conditions de travail sur l'engagement : _____	213
3.1 : Appréciation des conditions physiques de travail des agents _____	213
3.1.1/ Description du travail/ de la tâche (sous-thème) _____	213
3.1.2/ Tenues de travail (sous-thème) _____	217
3.1.3/ Horaires de travail (sous-thème) _____	220

3.1.4/ Vestiaires/Local de repos (sous-thème) _____	221
3.1.5/ Hygiène, sécurité et conditions de travail (sous-thème) _____	222
3.2 : Appréciation des moyens _____	226
3.2.1/ Moyens humains (sous-thème) _____	226
3.2.2/ Moyens roulants (sous-thème) _____	230
3.2.3/ Maintenance des moyens roulants (sous-thème) _____	230
Effets sur l'engagement : _____	232
Conclusion _____	234
CHAPITRE 5 : FACTEURS SOCIAUX EXPLICATIFS DU DEFICIT D'ENGAGEMENT _____	235
Introduction _____	235
Section 1 : Effets de l'organisation du travail sur l'engagement _____	236
1.1 : Présentation des résultats du traitement des données issues du terrain sur l'organisation effective du travail _____	236
1.1.1/ Mode d'organisation du travail (sous-thème) _____	236
1.1.2/ Répartition des tâches et de la charge de travail (sous-thème) _____	239
1.1.3/ Exercice du contrôle (sous-thème) _____	243
1.1.4/ Autonomie et responsabilisation (sous-thème) _____	244
1.1.5/ Feed-back (sous-thème) _____	246
1.1.6/ Communication Coordination Concertation (3C) (sous-thème) _____	247
1.2 : Présentation des résultats du traitement des données issues du terrain sur le sens au travail _____	248
1.2.1/ Sens au travail (sous-thème) _____	248
Effets sur l'engagement _____	249
Section 2 : Effets du climat organisationnel sur l'engagement _____	252
2.1 : Présentation des résultats du traitement des données issues du terrain sur caractéristiques du climat _____	252
2.1.1/ Reconnaissance et récompenses (sous-thème) _____	252
2.1.2/ Partage de l'information (sous-thème) _____	253
2.1.3/ Partage de pouvoir (sous-thème) _____	253
2.1.4/ Soutien organisationnel perçu (sous-thème) _____	253
2.1.5/ Confiance (sous-thème) _____	256
2.2 : Présentation des résultats du traitement des données issues du terrain sur les relations sociales _____	257
2.2.1/ Relations avec les dirigeants (sous-thème) : _____	257
2.2.2/ Relations avec les surveillants (sous-thème) _____	259

2.2.3/ Relations avec les syndicats (sous-thème) _____	262
2.2.4/ Relations avec les usagers (sous-thème) _____	265
Effets sur l'engagement _____	267
Section 3 : Effets du mode de GRH sur l'engagement _____	269
3.1 : Présentation des résultats du traitement des données issues du terrain sur l'acquisition et la gestion des compétences _____	269
3.1.1/ Acquisition des compétences _____	269
a/ Le recrutement (sous-thème) : _____	269
b/ Socialisation organisationnelle (sous-thème) : _____	270
3.1.2/ Gestion des compétences : prestations du service administratif (service d'administration du personnel) : _____	271
3.2 : Données issues du terrain sur la motivation des ressources humaines _____	276
3.2.1/ Pratiques de la gestion des carrières (sous-thème) _____	276
3.2.2/ Politique d'appréciation des performances (sous-thème) : _____	279
3.2.3/ Politique disciplinaire (sous-thème) : _____	282
Effets sur l'engagement _____	284
Conclusion _____	287
CHAPITRE 6 : PERSPECTIVES D'AMELIORATION DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL _____	288
Introduction _____	288
Section 1 : Améliorations matérielles _____	289
1.1 : Réduction des dysfonctionnements afférents aux facteurs « rémunérations » et « sécurisation de l'emploi » _____	289
1.1.1/ Réduction des dysfonctionnements relatifs au facteur « rémunérations » : _____	289
1.1.2/ Réduction des dysfonctionnements relatifs au facteur « sécurisation de l'emploi » : _____	292
1.2 : Réduction des dysfonctionnements afférents au facteur « conditions de travail » _____	293
1.2.1/ Réduction des dysfonctionnements relatifs aux « conditions physiques de travail » _____	293
a/ Description du travail/ de la tâche : _____	293
b/ Tenues de travail _____	295
c/ Horaires de travail _____	297
d/ Vestiaires/Local de repos _____	298
e/ Hygiène, sécurité et conditions de travail _____	299
1.2.2/ Réduction des dysfonctionnements relatifs aux « moyens » _____	302
a/ Moyens humains _____	302

b/ Moyens roulants _____	303
c/ Maintenance des moyens roulants _____	304
Section 2 : Améliorations sociales _____	305
2.1 : Réduction des dysfonctionnements afférents au facteur « organisation du travail » _	305
2.1.1/ Réduction des dysfonctionnements relatifs au facteur « organisation effective du travail » _____	306
a/ Mode d'organisation du travail _____	306
b/ Répartition des tâches et de la charge de travail _____	308
c/ Autonomie et responsabilisation _____	309
d/ Communication Coordination Concertation (3C) _____	310
2.1.2/ Réduction des dysfonctionnements relatifs au facteur « sens au travail » : _____	311
2.2 : Réduction des dysfonctionnements afférents aux facteurs « climat organisationnel » et « mode de GRH » _____	312
2.2.1/ Réduction des dysfonctionnements relatifs au facteur « climat organisationnel » _____	312
a/ Caractéristiques du climat _____	312
b/ Relations sociales : _____	315
2.2.2/ Réduction des dysfonctionnements relatifs au facteur «mode de GRH» _____	318
a/ Acquisition et gestion des compétences : _____	318
b/ Motivation des ressources humaines : _____	320
Section 3 : Conduite d'une intervention : Mise en œuvre de leviers d'action par un groupe de projet _____	324
3.1 : Conditions de mise en œuvre : _____	324
3.1.1/ Délimitation des composants de l'intervention _____	324
a/ Formation d'un groupe de projet _____	324
b/ Constitution de l'échantillon _____	325
c/ Détermination des indicateurs _____	326
3.1.2/ Changement préconisés _____	330
3.1.3/ Préparation matérielle et organisationnelle _____	332
a/ Préparation matérielle _____	332
b/ Préparation organisationnelle _____	333
3.2 : Déroulement de l'expérience et résultats obtenus : _____	333
3.2.1/ Déroulement de l'expérience _____	333
3.2.2/ Résultats obtenus _____	336
Conclusion _____	339
CONCLUSION GENERALE _____	340

Contributions théoriques :	348
Contributions méthodologiques :	349
Contributions managériales :	350
Limites de la recherche :	351
BIBLIOGRAPHIE :	353
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	370
LISTE DES ANNEXES	374
TABLE DES MATIERES	375
RESUME	560
ABSTRACT	560

ANNEXES

ANNEXE 1 : LE CORPS D'HYPOTHESES :

Nous rappelons la problématique qui a été énoncée au début de la recherche : « Pourquoi **l'engagement organisationnel** des agents des services nettoyage **ne s'améliore-t-il pas** malgré l'amélioration de leurs **rémunérations** et la **sécurisation** de leurs emplois? ».

En réponse à cette problématique, nous avons élaboré notre hypothèse centrale : « Les défaillances du management sont à l'origine du déficit d'engagement organisationnel ».

A partir de cette hypothèse centrale, nous avons formulé les hypothèses ci-après :

- H0 : le **déficit d'engagement** existe.

Il est causé par :

- H1 : le niveau de **rémunération** qui reste insuffisant malgré les augmentations,
- H2 : la **sécurisation** de l'emploi,
- H3 : les **conditions de travail**,
- H4 : l'**organisation du travail**,
- H5 : le **climat organisationnel**,
- H6 : le **mode de GRH**.

L'hypothèse centrale, explicitée par les hypothèses ci-dessus énoncés, matérialise la démarche de la thèse pour répondre au problème posé.

Corps d'hypothèses :

Le corps d'hypothèses est construit autour de trois thèmes :

- ✓ Les conséquences du déficit d'engagement organisationnel,
- ✓ Les causes du déficit d'engagement ,
- ✓ Les leviers de l'engagement organisationnel.

Ces thèmes sont déclinés en plusieurs sous-thèmes et sous-sous-thèmes. Ces derniers sont détaillés en :

- ✓ hypothèses descriptives,
- ✓ hypothèses explicatives,
- ✓ et hypothèses prescriptives.

Le fil conducteur de la recherche que retrace l'arborescence du corps d'hypothèses ci-après, représente un véritable guide pour le raisonnement et la démonstration que nous avons construit.

L'arborescence de notre corps d'hypothèses est décrite dans le tableau ci-après :

Nous présentons ci-après l'arborescence de notre corps d'hypothèses, dont les détails figurent en annexe1 :

THEMES	SOUS-THEMES	SOUS-SOUS-THEMES
1- Conséquences du déficit d'engagement	1.1-Classification des « dark side behaviors » - Griffin et O'Leary-Kelly (2004)	1.1.1-« Dark side behaviors » préjudiciables au bien être humain
		1.1.2-« Dark side behaviors » préjudiciables à l'organisation
	1.2- Théorie socio-économique des organisations –(Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006)	1.2.1- Calcul des coûts et performances cachés -
2- Causes du déficit d'engagement	2.1-Sentiment d'iniquité et d'injustice	2.1.1-Rémunération des agents
		2.1.2-Politique d'appréciation des performances
		2.1.3-Politique disciplinaire
	2.2-Caractéristiques d'emploi défavorables	2.2.1-Sens au travail
		2.2.2-Autonomie et responsabilisation.
		2.2.3-Feed-back
	2.3-Contraintes organisationnelles	2.3.1-Conditions physiques de travail.
		2.3.2-Hygiène, santé et sécurité au travail (HSST).
		2.3.3-Moyens humains
		2.3.4-Moyens roulants
2.3.5-Organisation du travail		
2.4-Démotivation	2.4.1-Pratiques du statut de la fonction publique et mode de GRH	

	2.5-Climat organisationnel détérioré.	2.5.1-Reconnaissance et récompenses.
		2.5.2-Partage de l'information.
		2.5.3-Partage du pouvoir
		2.5.4-Soutien organisationnel perçu
		2.5.5-Ambiance au travail
		2.5.6-Climat éthique
	2.6-Variables de la personnalité	2.6.1-Névrotisme, agréabilité, conscience, extraversion
	2.7-Défaillance du leadership dans l'organisation	2.7.1-Rôles des managers et des DRH
3- Leviers de l'engagement organisationnel	3.1-Management stratégique	3.1.1-Mutualisation des compétences et des moyens.
		3.1.2-Transformation de l'organisation du travail.
		3.1.3-Formalisation et clarification des orientations stratégiques
		3.1.4- Amélioration des pratiques de leadership
		3.1.5-Capacité de créer des rapports d'échange.
		3.1.6- Evolution de la fonction encadrement
	3.2-Pratiques de GRH	3.2.1-Apport de la GRH
		3.2.2-Effets de la GRH sur l'engagement organisationnel.
		3.2.3-Les nouveaux rôles du DRH

		3.2.4-Pratiques d'embauche
		3.2.5-Périodes de stage avant titularisation
		3.2.6-Possibilités de carrière
		3.2.7-Partage de l'information
		3.2.8-Récompenses et reconnaissance.

Tableau 1 : Arborecence du corps d'hypothèses

THEMES	SOUS-THEMES	SOUS-SOUS-THEMES
1- Conséquences du déficit d'engagement	1.1-Classification des « dark side behaviors » - Griffin et O'Leary-Kelly (2004)	1.1.1-« Dark side behaviors » préjudiciables au bien être humain
		1.1.2-« Dark side behaviors » préjudiciables à l'organisation
	1.2- Théorie socio-économique des organisations –(Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006)	1.2.1- Calcul des coûts et performances cachés -
2- Causes du déficit d'engagement	2.1-Sentiment d'iniquité et d'injustice	2.1.1-Rémunération des agents
		2.1.2-Politique d'appréciation des performances
		2.1.3-Politique disciplinaire
	2.2-Caractéristiques d'emploi défavorables	2.2.1-Sens au travail
		2.2.2-Autonomie et

		responsabilisation.
		2.2.3 -Feed-back
	2.3 -Contraintes organisationnelles	2.3.1 -Conditions physiques de travail.
		2.3.2 -Hygiène, santé et sécurité au travail (HSST).
		2.3.3 -Moyens humains
		2.3.4 -Moyens roulants
		2.3.5 -Organisation du travail
	2.4 -Démotivation	2.4.1 -Pratiques du statut de la fonction publique et mode de GRH
	2.5 -Climat organisationnel détérioré.	2.5.1 -Reconnaissance et récompenses.
		2.5.2 -Partage de l'information.
		2.5.3 -Partage du pouvoir
		2.5.4 -Soutien organisationnel perçu
		2.5.5 -Ambiance au travail
		2.5.6 -Climat éthique
	2.6 -Variables de la personnalité	2.6.1 -Névrotisme, agréabilité, conscience, extraversion
	2.7 -Défaillance du leadership dans l'organisation	2.7.1 -Rôles des managers et des DRH
3 - Leviers de l'engagement organisationnel	3.1 -Management stratégique	3.1.1 -Mutualisation des compétences et des moyens.
		3.1.2 -Transformation de l'organisation du travail.
		3.1.3 -Formalisation et clarification des orientations

		stratégiques
		3.1.4- Amélioration des pratiques de leadership
		3.1.5-Capacité de créer des rapports d'échange.
		3.1.6- Evolution de la fonction encadrement
	3.2-Pratiques de GRH	3.2.1-Défaillances de la GRH
		3.2.2-Effets de la GRH sur l'engagement organisationnel.
		3.2.3-Les nouveaux rôles du DRH
		3.2.4-Pratiques d'embauche
		3.2.5-Périodes de stage avant titularisation
		3.2.6-Possibilités de carrière
		3.2.7-Partage de l'information
		3.2.8-Récompenses et reconnaissance.

Les sous-sous-thèmes sont détaillés ci-après en :

- ✓ hypothèses descriptives,
- ✓ hypothèses explicatives,
- ✓ et hypothèses prescriptives.

1- Thème 1 : Conséquences du déficit d'engagement organisationnel :

Les conséquences du déficit d'engagement seront identifiées à l'aide de :

- ✓ la classification des « dark side behaviors » - Griffin et O'Leary-Kelly (2004),

puis évaluées par :

- ✓ La théorie socio-économique des organisations –(Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006).

1.1-Classification des « dark side behaviors » - Griffin et O'Leary-Kelly (2004) :

Sous-thèmes	Sous-sous-thèmes	Hypothèses		
		descriptives	explicatives	prescriptives
1.1- Classification des « dark side behaviors » - Griffin et O’Leary-Kelly (2004)	1.1.1- « Dark side behaviors » préjudiciables au bien-être humain	D1-Violence verbale et psychologique D2-Violence physique D3-Harcèlement sexuel D4-Pratiques dangereuses au travail (Unsafe work practices)	E1-Sentiments de peur, d’insécurité, de stress, désir de vengeance chez les victimes, E2.1-Dommages physiques et psychologiques, E2.2-Dépenses médicales et légales, E3-Pertes de temps au travail, E4-Dégradation de la culture et de l’image de l’organisation. E5.1-Dommages physiologiques, E5.2-Gaspillage des revenus, E5.3-difficultés sociales et familiales, E5.4-Dégradation des capacités de jugement, E5.5-Dégradation de la performance, E5.6-Augmentation des risques d’accidents, E5.7-Absentéisme. E6.1-effets néfastes sur la santé, E6.2-Pertes de temps dus à des temps de pause fréquents pour la prise de cigarettes. E7.1-Dommages physiques, E7.2-Baisse de la productivité E7.3-Dépenses médicales et légales, E7.4-Dommage de propriété. E8-Effet désastreux sur les parties prenantes de l’organisation.	P1-Réduction des « dark side organizational behaviors ».
	D5-Consommation d’alcool et de drogues D6-Tabagisme D7-Non respect des mesures de sécurité au travail D8-Suicide	E9.1-Abus d’utilisation des privilèges relatifs aux congés de maladies,		
	1.1.2-« Dark side behaviors »	D9-Absentéisme et retards inappropriés		

préjudicia- bles à l'organisa- tion		E9.2 -Retards injustifiés, E9.3 -Perte de productivité.
	D10 -Vols des biens de l'organisation	E10.1 -Vols, E10.2 -Utilisation des moyens à des fins personnelles.
	D11 -Destruction des biens de l'organisation	E11.1 -Comportement explicite (en réaction à un évènement ou une décision), E11.2 -Comportements clandestins.
	D12 -Violation des lois, codes et règlements	E12 -Coûts sous forme de pénalités légales et réparations.
	D13 - Comportements politiques destructifs	E13 -Promotions non méritées (promotions motivées par l'amitié aux dépens de la compétence et provoquées par des impressions non fondées).
D14 - Performance sous-optimale prolongée	E14 -Réduction intentionnelle de performance au niveau le plus bas tolérable.	

1.2-Calcul des coûts et performances cachés - Théorie socio-économique des organisations – (Savall, 1974, 1975; Savall et Zardet, 1987, 2008; Cappelletti 2006) :

Sous-thèmes	Sous- Sous- thèmes	Hypothèses		
		descriptives	explicatives	prescriptives
1.2 - Théorie socio- économique des organisations	1.2.1 - Calcul des coûts et perfor- mances cachés	D15 - <u>Composantes financières des coûts cachés</u> : Sursalaires, surconsommations, surtemps, non- productions, non- créations de potentiel. <u>Indicateurs</u> : Absentéisme, accidents du travail,	E15 - <u>Dysfonctionnements</u> : • conditions de travail • organisation du travail • communication- coordination- concertation • gestion du temps • formation intégrée • mise en œuvre stratégique	P15 -Réduire les dysfonctionnements

		rotation du personnel, défauts de qualité, écarts de productivité directe ou sous productivité directe.		
--	--	---	--	--

2- Thème 2 : Causes du déficit d'engagement organisationnel :

Les thèmes représentent les variables susceptibles de promouvoir les « dark side behaviors » et trouveraient leurs origines dans les sous-thèmes correspondants.

Sous-thèmes	Sous-sous-thèmes	Hypothèses		
		descriptives	explicatives	prescriptives
2.1- Sentiment d'iniquité et d'injustice	2.1.1-Politique salariale : rémunération des agents de nettoyage.	D16 -Niveau des rémunérations des agents reste bas malgré les augmentations liées aux titularisations et aux augmentations salariales.	E16 -Niveaux des rémunérations fixés par la réglementation régissant la rémunération des agents publics.	P16 -Améliorer les rémunérations suite aux économies dégagées par la mutualisation des moyens des 3 mairies limitrophes de « X », « Y » et « Z » et la réduction des coûts cachés. P17.1 -Cela sera rendu possible par la création d'une agence dont la mission est d'assurer le nettoyage des zones communales des 3 mairies. P17.2 -Cette agence bénéficiera du statut juridique des établissements publics à caractère industriel et commercial qui offre plusieurs avantages en comparaison avec le statut de la fonction publique.
		D17.1 -Rendement insuffisant.	E17.1 -Sentiment d'injustice : inadaptation des niveaux de rémunération avec la pénibilité du travail.	
		D17.2 -Exercice d'un second emploi, malgré que le statut de la fonction publique interdit toute activité lucrative parallèle (Art.5).	E17.2 -L'exercice d'une activité secondaire contribue à améliorer les revenus.	
		D17.3 -Collecte des bouteilles en plastique et du pain pour les vendre respectivement	E17.3 -Ces activités se font aux dépens des horaires de travail.	

		aux sociétés de recyclage et aux coopératives agricoles.		
	2.1.2-Politique d'appréciation des performances	D18 -Il n'existe pas d'outils d'appréciation des performances.	E18.1 -Gestion des agents bureaucratique et standardisée. E18.2 -GRH coupée du terrain. E18.3 -Sentiment d'iniquité ressenti par les agents qui fournissent plus d'efforts au travail que leurs collègues.	P18 -Il est nécessaire de fixer les objectifs afin de pouvoir apprécier les performances et pouvoir les récompenser.
	2.1.3-Politique disciplinaire	D19.1 -Mesures disciplinaires prises unilatéralement par l'encadrement. D19.2 -Manque de justifications des décisions disciplinaires.	E19 -Parfois perception de traitement inéquitable des employés dans le domaine disciplinaire.	P19 -Clarifier les procédures disciplinaires, recueillir au préalable l'avis de l'agent concerné et présenter les justifications nécessaires.
		D20.1 -Absence non justifiée : donne lieu à retenue sur salaire au titre des journées d'absence	E20.1 -Travail pénible qui pousse à la défection.	P20.1 -Grever dans la mesure du possible les absences injustifiées sur le congé annuel.
		D20.2 -D'où une réduction des salaires, déjà insuffisants.	E20.2 -Sentiment d'injustice interpersonnelle envers la hiérarchie.	P20.2 -Améliorer les conditions de travail des employés.
2.2- Caractéristiques d'emploi défavorables	2.2.1-Sens au travail : -Signification du travail -Orientation -Cohérence entre le sujet et le travail	D21 -Absence de sens au travail pour une partie des agents.	E21 -Travail dévalorisé.	P21 -Donner du sens au travail en le valorisant

	2.2.2- Autonomie et responsabili- sation.	D22 -Système basé sur le contrôle. Contrôle poussé par la spécialisation verticale (pouvoir) et horizontale (tâche). Agents considérés de simples exécutants à contrôler.	E22.1 -Organisation du travail basée sur le contrôle qui est un élément de démobilisation. E22.2 -Déficit de confiance.	P22.1 -Passer des formes d'organisation traditionnelles axées sur le contrôle à des formes qui offrent un pouvoir d'agir aux employés. P22.2 -Encourager l'autonomie et la responsabilité des individus et des équipes de nettoyage par la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage P22.3 -Favoriser la participation aux processus de décision
	2.2.3-Feed-back	D23 -Pas de procédures de feed-back formalisées.	E23 -Les objectifs ne sont pas clairement définis.	P23 -Fixer des objectifs pour les équipes de nettoyement et généraliser les rendez-vous de feed- back.
2.3- Contraintes organisation- nelles	2.3.1- Conditions physiques de travail.	D24 -Travail physique pénible, salissant et dangereux, Ouvriers mal équipés.	E24.1 -Travail manuel prépondérant, collecte des déchets rudimentaire. E24.2 - Mécanisation insuffisante et vétuste. E24.3 -Conteneurs insuffisants.	P24.1 -Améliorer les conditions de salubrité (lavage journalier des matériels, utilisation de désinfectants, augmentation du nombre de conteneurs...) P24.2 -Accroître la mécanisation du travail. P24.3 -Doter les agents de nettoyement des équipements appropriés et assurer leur renouvellement permanent (à partir des économies dégagées par la mutualisation des moyens et la réduction des coûts cachés). P24.4 -Développer les procédés de collecte.
		D25 -Absence de vestiaires, de douches et d'un local de repos pour les ouvriers de nettoyage.	E25 -Ouvriers de nettoyement négligés et dévalorisés.	P25 -Construire un local de repos, des douches et des vestiaires pour les agents de nettoyage.

		D26 -Citoyens non respectueux des règles de propreté ni des horaires de sortie des déchets.	E26 -Absence de sensibilisation.	P26 -Lancer des campagnes de sensibilisation des citoyens.
2.3.2-Hygiène, santé et sécurité au travail (HSST).		D27.1 -Accidents de travail assez fréquents. D27.2 -Maladies professionnelles, santé des ouvriers dégradée. D27.3 -Absence de structure HSST	E27.1 -Conditions de travail non respectueuses des règles élémentaires de sécurité et d'hygiène. E27.2 - Fatigue, port et manipulation répétée de charges lourdes, vibration, température ambiante... E27.3 - Les dirigeants accordent peu d'intérêt à l'épuisement professionnel	P27.1 -Créer une cellule HSST qui s'occupe de ce domaine dans l'organisation. P27.2 -Améliorer la santé au travail par le biais de l'ergonomie et l'amélioration des conditions de travail.
2.3.3-Moyens humains		D28 -Déséquilibre de répartition entre les 3 mairies. D29 -Effectif des agents insuffisant et vieillissant.	E28 -Mauvaise utilisation des ressources humaines. E29 -Défaillance au niveau de la GRH pour remplacer les agents partis à la retraite.	P28 -Optimiser l'utilisation des RH entre les mairies par la mutualisation. P29 -Instaurer la gestion prévisionnelle des emplois (GPE). Renouveler les effectifs par le recrutement de jeunes agents.
2.3.4-Moyens roulants		D30 -Répartition inégalitaire entre les mairies. D31 -Matériel roulant insuffisant, vétuste, fréquemment en panne. D32 -Reproduction à l'identique des	E30 -Gaspillage/déficit de ressources matérielles en fonction des mairies. E31 -Crédits insuffisants E32 -Maintenance défaillante.	P30 -Optimiser l'utilisation des moyens roulants par la mutualisation. P31 -Renouveler une partie du matériel roulant. P32 -Rationaliser la fonction soutien : Optimiser

		activités de soutien : 3 ateliers de réparation insuffisamment équipés, locaux nécessitant réfection.		l'utilisation des locaux et des équipements entre les 3 mairies par la mutualisation. (ateliers de réparation). Veiller à la périodicité de la maintenance préventive des moyens roulants.
2.3.5- Organisation du travail	D33 -Travail mal organisé, gestion au jour le jour, stress.	E33 -Absence de planification, Gestion des imprévus défaillante.	P33 -Améliorer la planification du travail. Les activités bien organisées offrent rarement la possibilité aux comportements déviants (Osgood et al., 1996).	
	D34 -Partage des responsabilités : peu clair. Il est possible de se dérober des responsabilités. Certains acteurs exercent des tâches qui ne rentrent pas dans leur domaine de responsabilité.	E34 -L'entretien du flou arrange plusieurs acteurs.	P34 -Améliorer l'organisation du travail en clarifiant les responsabilités et en précisant l'étendue et les limites.	
	D35 -Exécution du travail : les agents sont considérés de simples exécutants qui doivent être contrôlés.	E35 -Management de type X	P35 -Donner plus d'autonomie aux acteurs et les responsabiliser.	
	D36.1 -Le manque de respect des normes, procédures et règlements de l'organisation facilite les comportements déviants. D36.2 -Certains débordements ne	E36 -La théorie suggère qu'il est impératif que les employés respectent les normes, procédures et règlements de l'organisation dans le but de faciliter l'atteinte des objectifs et préserver le bien-	P36 -Faire respecter les normes, procédures et règlements de l'organisation, sans affecter la créativité.	

		<p>sont pas sanctionnés.</p> <p>être dans l'organisation. Lorsque les employés n'adhèrent pas aux comportements recherchés, ils mettent en danger l'intégrité organisationnelle (Galperin, 2002).</p>	
	<p>D37.1- Coordination : La bureaucratie réduit l'interaction entre les services, ce qui porte préjudice à la fluidité du travail.</p> <p>D37.2-Devant les difficultés, des blocages se produisent et les problèmes montent à la hiérarchie pour être solutionnés. Il en résulte une perte de temps et d'efficacité.</p>	<p>E37-Défaillances de management de la part des dirigeants et de l'encadrement.</p>	<p>P37-Améliorer la coordination (rôle des managers) Pour atténuer les effets bureaucratiques. L'encadrement devrait constituer le vecteur de nouvelles formes de coordination entre les services, garantissant les conditions de l'autonomie des salariés, en termes de choix temporels et d'adaptabilité aux situations de travail.</p>
	<p>D38-Taux d'encadrement : faible. Le chef du service nettoie ne peut pas assurer le suivi de toutes les équipes de nettoyage.</p>	<p>E38-Organisation inefficace aboutissant à des performances insatisfaisantes et un suivi défaillant.</p>	<p>P38-Remédier au faible taux d'encadrement par l'instauration d'équipes de travail autonomes et désignation de chefs d'équipes</p>
	<p>D39-Répartition de la charge de travail : parfois non équitable. Sentiment d'injustice.</p>	<p>E39-Répartition décidée par le responsable hiérarchique unilatéralement sans aucune concertation.</p>	<p>P39-Revoir la répartition de la charge de travail en concertation avec les acteurs.</p>
	<p>D40-Dispositif</p>	<p>E40.1-Gestion au</p>	<p>P40.1-Amortir l'effet des</p>

		de régulation de l'absentéisme : Absentéisme sauvage, aucun dispositif de régulation de l'absentéisme, grosses difficultés pour remplacer les absents	jour le jour. E40.2 -Absence de comportements de citoyenneté organisationnelle .	absences imprévues par un dispositif de régulation. P40.2 -Promouvoir l'esprit d'équipe et d'entraide
2.4- Démotivation	2.4.1-Pratiques du statut de la fonction publique et mode de GRH	D41 -Statut de nature juridique. Conçu en termes de droits et devoirs des agents.	E41 -Le statut ne porte aucune mention sur les notions suivantes: - les valeurs publiques, pourtant primordiales pour l'exercice d'un emploi public, - la satisfaction des usagers, - la qualité du service.	P41 -Intégrer ces notions dans la culture de l'organisation et en tenir compte dans les concours et tests de recrutement.
		D42 -En pratique, les droits des agents publics sont exigés (congés annuels, congés exceptionnels, ...) et parfois utilisés pour fuir le travail (congés de maladie), alors que les devoirs sont peu évoqués.	E42 -Défaillances au niveau du management et de la GRH	P42 -Exiger l'accomplissement des devoirs et appliquer les dispositions réglementaires à cet effet.
		D43 -Pratiques de la gestion des carrières : Gestion uniformisée et collective des	E43 -L'ancienneté est primordiale. La compétence et l'effort ne sont pas récompensés.	P43 -Instaurer une GRH individualisée (Noguera, 2010).

		carrières.		
		D44- Recrutement : par voie de concours (examen des connaissances).	E44- Le concours, tel qu'il est pratiqué, ne donne pas d'indices sur les prédispositions du candidat à satisfaire les exigences d'un emploi public, ni sur ses capacités d'implication et d'engagement.	P44- Tenir compte de la spécificité et des exigences de l'emploi public. Intégrer des tests dévoilant chez le candidat son intérêt pour les valeurs publiques ainsi que ses prédispositions à l'engagement.
		D45- Période de stage préalable à la titularisation presque toujours validé. Titularisation quasiment automatique. Les pratiques de socialisation organisationnel -le sont ignorées.	E45- Comportement à finalité essentiellement sociale, qui ne tient pas compte des capacités réelles du candidat. La dimension sociale est privilégiée aux dépens de la dimension professionnelle.	P45- Procéder à une évaluation objective des stagiaires et ne titulariser que les éléments brillants et consciencieux susceptibles de s'engager dans leur travail. Evaluer les capacités réelles du candidat et évaluer ses aptitudes à la socialisation.
		D46.1- La sécurisation de l'emploi peut induire pour certains une baisse du rendement. D46.2- Recours aux congés de maladie pour échapper au travail, sachant que le statut de la fonction publique accorde à l'agent public le droit de bénéficier de 2 mois de congé	E46.1- La sécurisation de l'emploi est perçue par certains acteurs comme une protection contre les éventuelles mesures disciplinaires. Par conséquent ils s'autorisent le non accomplissement de leur travail. E46.2- Dénigrement du sens du devoir. Comportements nonchalants.	P46.1- Chercher à comprendre les mobiles qui poussent quelques agents à de tels comportements et traiter les causes. P46.2- Fixer les missions et les objectifs à atteindre par chacun ou par équipe de travail et instaurer un climat d'échanges. P46.3- Exiger l'accomplissement du travail Recourir si nécessaire aux sanctions.

		de maladie (maladies ordinaires) par an, avec bénéfice de l'intégralité du salaire (art.42). D46.3- Comportements déviants non sanctionnés.	E46.3- La réglementation prévoit le licenciement pour insuffisance professionnelle (art. 81), mais en pratique cette action n'est presque jamais intentée contre l'agent public.	
		D47- Promotion : peu motivante. Le rendement et le travail fournis ont une influence limitée sur la promotion.	E47.1- Les pratiques en matière de promotion tiennent compte essentiellement de l'ancienneté. E47.2- La contrepartie financière de la promotion est faible	P47.1- Accorder à la performance et au rendement une importance primordiale pour la promotion. Cela nécessite une gestion RH personnalisée. P47.2- Améliorer l'attraction financière de la promotion
2.5-Climat organisationnel détérioré.	2.5.1-Reconnaissance et récompenses.	D48- Absence de pratiques généralisées.	E48- Ces notions ne font pas partie de la culture de l'organisation.	P48- Généraliser les pratiques de reconnaissance non pécuniaire.
	2.5.2-Partage de l'information.	D49- L'information est descendante (up-down). Développement de rumeurs.	E49- Le partage de l'information n'est pas une priorité.	P49- Instaurer des pratiques de partage de l'information
	2.5.3-Partage du pouvoir	D50- Relation de subordination. Echange peu développé.	E50- Les salariés ne sont généralement pas consultés lors des prises de décisions.	P50- Encourager la participation au processus de décision et la mise en œuvre d'unités de travail favorisant l'autonomie d'action, l'initiative et la responsabilisation.
	2.5.4-Soutien organisationnel perçu	D51- Traditionnellement peu développé.	E51- Les pratiques de motivation managériales font défaut.	P51- Accroître le souci du bien-être des salariés et la valorisation de leur contribution à l'efficacité organisationnelle.
	2.5.5-Ambiance au	D52- Climat de méfiance, parfois	E52- Climat d'échange	P52- Assainir le climat social.

	travail	conflictuel.	organisationnel défaillant.	
	Relations sociales Relations avec les supérieurs	<p>D53-Typologie des réactions possibles à l'insatisfaction et à l'injustice perçue :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La démission, - La prise de parole, - La fidélité inconditionnelle à la direction, - Le désengagement (Rusbult, Farrel, Rogers et Mainous, 1988). 	<p>E53.1-Injustices distributives Injustices procédurales Injustices interactionnelles</p> <p>P53.2-Passage de l'injustice perçue à l'engagement syndical. Quand le climat social se détériore, on constate un déclin de l'engagement organisationnel mais non de l'engagement syndical. L'engagement syndical peut être un moyen, pour une personne qui ne peut ou ne veut pas quitter son entreprise, d'exprimer son insatisfaction (Morrow et McElroy, 2006).</p>	<p>P53.1-Si le climat social est coopératif, le syndicat perd de sa raison d'être et l'engagement syndical diminue (Deery, Iverson et Erwin, 1994). Morrow et Mc Elroy (2006) révèlent que les DRH peuvent « se substituer » aux syndicats en menant une politique de gestion des ressources humaines positive et sécurisante. Dans un tel climat, le syndicat est perçu par l'organisation comme un rouage normal de coopération et les motifs de l'engagement syndical ne relèvent pas de l'insatisfaction.</p> <p>P53.2-Améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la justice distributive : les avantages attribués à chacun par l'organisation, - la justice procédurale : la façon dont l'attribution est décidée. - la justice informationnelle : les explications données aux intéressés sur le processus d'attribution par ceux qui y président, - et la justice interpersonnelle : la politesse, la dignité et le respect témoignés aux intéressés par ceux qui président au processus.

2.5.6-Climat éthique	D54 -Défaillance du leadership moral dans l'organisation.	<p>E54.1-Le niveau de climat éthique (ethical climate) de l'organisation est un indicateur de comportements déviants (Robinson et Bennett's, 1995).</p> <p>E54.2-Le climat éthique renvoie aux perceptions partagées des sujets à caractère éthique et leur mode de traitement dans l'organisation (Peterson, 2002).</p>	P54 -Mettre en place une culture organisationnelle basée sur un ensemble de valeurs éthiques (Sinclair, 1993). Ces valeurs sont à établir par le management avec la participation des employés dans le but de créer la cohésion et l'unité de la structure organisationnelle.
	D55 -Pratiques non éthique de la part des leaders	<p>E55-Lorsque les leaders s'engagent dans des pratiques non éthiques, ils créent au sein de l'organisation un climat permissif aboutissant à des comportements déviants de la part des employés parallèlement à ceux des dirigeants (Trevino and Brown, 2005). Les employés observent leurs dirigeants et les imitent même si cette imitation constitue des actes non éthiques.</p>	P55 -Opter pour un leadership transformationnel
	D56 -Pratiques non éthiques de la part des employés	E56 -L'organisation dépend	P56 -Faire respecter les règles organisationnelles.

			d'employés, qui à la recherche de réussite, usent de la malhonnêteté et de la tromperie (Sims, 1992). Cela peut être du à la faiblesse des sanctions des violations des règles organisationnelles	
2.6- Variables de la personnalité	2.6.1- Névrotisme, agréabilité, conscience, extraversion	D57 -Recrutement par voie de concours se basant exclusivement sur un examen des connaissances.	E57 -Certains recrutements s'avèrent non réussis, ce qui crée des coûts supplémentaires pour l'organisation.	P57.1 -Agir sur les pratiques liées à l'embauche pour ne sélectionner que les personnes ayant des traits de personnalité garants d'une prévention des comportements déviants au travail. P57.2 -Mettre en place des dispositifs de socialisation dès l'embauche.
2.7- Défaillance du leadership dans l'organisation	2.7.1-Rôles des managers et des DRH	D58 -Rôle limité essentiellement aux tâches administratives	E58 -Pratiques bureaucratiques	P58 -Redéfinir et revoir les rôles des managers et des DRH.
		D59 -Vision organisationnelle: Absence de vision et d'objectifs clairs. Pas de culture de l'organisation ni de valeurs partagées.	E59 -Travail axé sur les tâches routinières.	P59.1 -Nécessité de formaliser, après concertation la vision, la mission, les objectifs et les valeurs de l'organisation. Mécanisme : tableau de bord. P59.2 -La vision, la mission, les objectifs et les valeurs ont un caractère existentiel qui interpelle les individus. Lorsque ces éléments sont partagés, ils peuvent offrir un sens et des motifs durables à la mobilisation et à l'engagement.
		D60.1 -Qualité du travail :	E60 -Absentéisme élevé,	P60 -Améliorer les conditions de travail et

		Travail non valorisant, Frustration au travail. D60.2 -Manque de considération dans l'organisation et au sein de la société.	congés de maladie.	de réalisation de soi. Mener une politique de valorisation propice à l'engagement du personnel.
--	--	--	--------------------	---

3- Thème 3 : Leviers de l'engagement organisationnel:

Le management stratégique et la GRH peuvent constituer des leviers essentiels de l'engagement organisationnel.

Thèmes	Sous-thèmes	Hypothèses		
		descriptives	explicatives	prescriptives
3.1- Management stratégique	3.1.1- Mutualisation des compétences et des moyens.	D61 -Le fait que chacune des 3 mairies dispose d'un service de nettoyage totalement autonome et indépendant est source de plusieurs défaillances. D61.1 -Il existe une grande disparité dans la répartition des moyens humains et matériels entre les 3 mairies et ce compte tenu de l'étendue des missions de chacune des mairies. Des ressources manquantes dans une mairie peuvent être	E61.1 - L'indépendance organisationnelle entre les 3 mairies les pousse à avoir une vision étroite de la mission, se limitant au territoire communal concerné sans se préoccuper de la mairie voisine. Cette situation produit des comportements égocentriques et parfois nuisibles. E61.2 -Le déficit de coordination et de concertation entre les 3 mairies limitrophes en matière de gestion des	E61 -Nécessité d'engager une réforme visant : -L'accroissement de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des deniers publics affectés au nettoyage des zones communales des 3 mairies, -L'amélioration des conditions de travail et du bien-être des personnels affectés aux services de nettoyage des 3 mairies. E61.1 -Cette réforme passe par : - la mutualisation des moyens humains et matériels des 3 mairies au sein d'une agence qui s'occupera du nettoyage dans les zones communales des 3 mairies et qui aura le statut d'un établissement public à caractère industriel et commercial (induisant une amélioration des procédés de gestion et des

		<p>disponibles en surplus dans une autre.</p> <p>D61.2-Plusieurs activités, de soutien notamment, se reproduisent à l'identique au sein des 3 mairies et engendrent un gaspillage de ressources. Chacune des mairies dispose d'ateliers de réparation et de maintenance, de personnels mécaniciens et de stocks de pièces de rechange, outillage et équipements divers.</p> <p>D61.3-Un manque de communication, de coordination et de concertation entre les mairies.</p>	<p>ressources mène au gaspillage.</p>	<p>rémunérations),</p> <ul style="list-style-type: none"> - la rationalisation de la fonction support logistique <p>afin de dégager des économies sur les dépenses de personnel, de fonctionnement et de soutien.</p> <p>E61.2-Les ressources financières dégagées par la mutualisation et par la réduction des coûts cachés serviront à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les conditions de travail des agents de nettoyage (local de repos, hygiène, propreté...), - Accroître la mécanisation du service de nettoyage, - Améliorer les rémunérations et les modes de gestion.
3.1.2- Transformation de l'organisation de travail.	<p>D62.1-Le modèle organisationnel actuel a atteint ses limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Il existe peu de possibilités d'engagement, -le travail est très parcellisé, le contrôle par la spécialisation verticale (pouvoir) et horizontale (tâche) est 	<p>E62-</p> <p>L'organisation du travail actuelle est dévalorisante pour les ressources humaines. Elle rejoint les fondements de la théorie X de Mc Gregor qui repose sur 4 postulats implicites ;</p>	<p>P62.1-Il faut aménager l'organisation du travail de manière à passer des formes d'organisation traditionnelles axées sur le contrôle à des formes qui offrent un pouvoir d'agir aux employés.</p> <p>Il s'agit de chercher à augmenter l'impact réel des employés, et ce, tant par leur participation aux processus de décision que par la mise en œuvre d'unités de travail favorisant</p>	

	<p>fortement présent.</p> <p>D62.2- Conséquences : déficit d'engagement. Le contrôle est un élément de démobilitation assez largement documenté (Podsakoff et al., 1993)</p>	<p>- l'individu du éprouve une aversion innée pour le travail,</p> <p>- à cause de cette aversion pour le travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés et menacés de sanctions,</p> <p>- L'individu évite les responsabilités et a peu d'ambitions,</p> <p>- Il est égoïste, égocentrique et indifférent quant à la stratégie de l'organisation</p>	<p>l'autonomie d'action, l'initiative et la responsabilisation.</p> <p>P62.2-A ce titre, il convient de transformer les surveillants en coordinateurs et facilitateurs, contribuant à l'amélioration des conditions de travail des agents et à la réduction des difficultés.</p>
3.1.3- Formalisation et clarification des orientations stratégiques	<p>D63.1- Absence de vision.</p> <p>D63.2-Les objectifs ne sont pas clairement définis.</p> <p>D63.3- Absence de pratiques de feed-back.</p> <p>D63.4- Absence de notion de culture de l'organisation ni de valeurs partagées.</p>	<p>E63.1-Les cadres ont une formation technique dans leurs spécialités.</p> <p>E63.2-Ils assument des fonctions d'encadrement sans aucune formation en management.</p> <p>E63.3-Sur le terrain, de gros problèmes de management apparaissent.</p>	<p>P63.1-Nécessité de formaliser, après concertation la vision, la mission et les valeurs.</p> <p>P63.2-Nécessité de préciser, après concertation les objectifs de chaque équipe de travail et de mettre en place des mécanismes de feed-back afin de procéder à des évaluations périodiques propices aux ajustements nécessaires.</p> <p>P63.3-La vision, la mission, les objectifs et les valeurs ont, dans une certaine mesure, un caractère existentiel qui interpelle les individus. Lorsque ces éléments sont partagés, ils peuvent offrir un sens et des motifs durables à la mobilisation et à</p>

				l'engagement.
3.1.4- Amélioration des pratiques de leadership	D64 -Le leadership dépend pratiquement des caractéristiques personnelles des leaders qui agissent à leur guise. Il n'y a pas d'orientation organisationnel- le dans ce domaine.	E64 -Ignorance de l'importance du mode de leadership adopté dans les organisations.	P64.1 - Former les leaders dans le leadership transformationnel. P64.2 -Instaurer les règles de leadership transformationnel au sein de l'organisation. P64.3 -Le leader transformationnel, souvent décrit comme un leader charismatique ou visionnaire, amène les subordonnés à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation (Avolio, 1999). Les leaders transformationnels sont les leaders qui possèdent le plus d'atouts pour susciter l'engagement et la performance globale de leurs employés (Dvir et al., 2002).	
3.1.5- Capacité de créer des rapports d'échange.	D65.1 -Il n'y a pas de véritables échanges, mais plutôt une relation basée sur la distinction entre les niveaux hiérarchiques avec tout ce que cela induit : relation descendante up- down, instructions, observations et menaces de sanctions. D65.2 -Les tâches et les missions sont imposées aux	E65.1 - Fréquemment les cadres adoptent une attitude de distanciation vis à vis des agents par souci d'éviter une remise en cause de leurs décisions et de conserver leur rang. Cela créé une ségrégation entre les catégories de personnel et un cloisonnement entre elles.	P65 -Etablir un climat organisationnel d'échanges favorable basé sur la réciprocité propice à l'engagement du personnel : «la contribution de l'employeur» (dirigeants, cadres) consiste en l'établissement et le maintien d'un climat collectif constitué de cinq états psychologiques, à savoir la confiance, le soutien, la justice, le pouvoir d'agir (empowerment) et la reconnaissance. En contrepartie, les employés manifestent motivation et engagement émotionnel. Ces facteurs représentent en quelque sorte «le paiement cognitif et affectif de la dette perçue par les salariés» ou encore «le	

		<p>agents sans concertation.</p> <p>D65.3- Insuffisance, voire inexistence de réunions animées par l'encadrement.</p> <p>D65.4- Les responsables hiérarchiques animent donc peu l'action de leurs collaborateurs, leur rôle consiste le plus souvent à contrôler et valider un certain nombre d'actes, d'écrits, de décisions ayant un impact administratif ou budgétaire. Cela les empêche d'identifier et de traiter les tensions spécifiques qui touchent l'organisation, c'est-à-dire de gérer les conflits au plus près.</p>		<p>sentiment d'obligation morale de rendre le traitement de faveur reçu par les employés».</p> <p>L'engagement se nourrit surtout de rapports de réciprocité signifiants, il s'entretient à coup de dettes morales et sociales entre les acteurs. Ces échanges à caractère social constituent les fondements d'un climat organisationnel sain et mobilisateur. La force de ce climat tient à sa capacité de créer des rapports d'échange.</p>
3.1.6- Evolution de la fonction encadrement		<p>D66- L'encadrement a peu d'autonomie dans la gestion des ressources humaines et des finances de son service.</p>	<p>E66- Deux raisons à ce constat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'une part, des contraintes induites par les pratiques de GRH. - d'autre 	<p>P66.1- La fonction encadrement devra assumer de nouvelles exigences telles que la préparation des actions de formations, des recrutements, des promotions, des relais d'interface lors de repos des personnels (Chanut, 2004).</p> <p>P66.2- On assiste à un</p>

			part, les circuits et les procédures restent encore centralisés.	déplacement de la fonction d'encadrement de «chef de service» vers celle de «pilote d'acteurs» capable de rassembler des informations sur son personnel et sur l'organisation du travail pour piloter son service et pour prendre des décisions sur la gestion du personnel et la gestion des activités. P66.3 -Rôle essentiel des cadres intermédiaires dans l'accroissement de la motivation des collaborateurs.
3.2- Pratiques de GRH	3.2.1- Apport de la GRH	<p>D67-Le service administratif (en charge de la gestion des ressources humaines) représente le maillon faible de la ligne hiérarchique des mairies.</p> <p>D67.1-Son rôle se limite à un travail administratif qui traite de façon non différenciée tous les acteurs en tant que matricules.</p> <p>D67.2-La fonction de gestion des ressources humaines s'exerce de manière déshumanisée.</p>	<p>E67.1-Le détachement des gestionnaires des ressources humaines du terrain et des acteurs explique leur manque d'influence dans l'organisation.</p> <p>D67.2-Manque de compétences dans le domaine de la GRH</p>	<p>P67.1-Former les responsables du service administratif dans le domaine de la GRH</p> <p>P67.2-Redéfinir le rôle du service en charge de la GRH afin d'être capable d'influencer et de mettre en œuvre la stratégie.</p>
	3.2.2-Effets de la GRH sur	D68.1 -GRH n'incite pas à l'engagement.	E68.1 - Formation insuffisante	P68.1 -La GRH devra susciter l'engagement organisationnel.

	l'engagement organisationnel.	<p>D68.2-GRH détachée des acteurs.</p> <p>D68.3-GRH statique.</p> <p>D68.4-Gestion commune, standardisée des ressources humaines fondée sur des procédures non discutées.</p> <p>D68.5-GRH bureaucratique</p>	<p>des questionnaires et manque de qualification.</p> <p>E68.2-Manque d'initiatives.</p> <p>E68.3- Dysfonctionnements induits par les procédures bureaucratiques.</p>	<p>P68.2-GRH dynamique. GRH de proximité. La GRH devra déployer des dispositifs adaptés et permanents de négociation et de concertation (Crozier, 1971 ; Savall, 1975 ; Thevenet et Neveu, 2002), notamment sur l'organisation du travail, les conditions de travail et les nouveaux objectifs à atteindre (Noguera, 2010). Il s'agit de passer d'une GRH standardisée à une GRH personnalisée, source de proximité et basée sur des rendez-vous périodiques entre la hiérarchie et les agents (Noguera, 2010).</p>
	3.2.3-Les nouveaux rôles du DRH	D69-Limitation aux tâches d'administration du personnel	E69-Absence de vision et de perspectives d'évolution.	<p>E69.1- Le DRH doit être l'initiateur ou le promoteur d'une culture managériale basée sur des valeurs.</p> <p>E69.2-Le DRH doit veiller aux indicateurs du climat social.</p> <p>E69.3-Formation des managers.</p> <p>E69.4-Amélioration de l'employabilité des salariés.</p>
	3.2.4-Pratiques d'embauche	D70-Les pratiques actuelles d'embauche ne prévoient pas de tester le niveau d'engagement organisationnel du candidat dans son nouveau travail.	E70- uniformisation des tests et concours d'accès à la fonction publique qui se basent sur un examen des connaissances théoriques ou pratiques.	<p>P70.1-Agir sur les pratiques liées à l'embauche : Investir dans des pratiques d'embauche peut améliorer la performance organisationnelle (Terpstra et Rozell, 1993).</p> <p>P70.2-En matière d'engagement, une stratégie de dotation efficace permettra :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de choisir les candidats qui posséderont les qualités nécessaires pour répondre aux exigences normales de leur emploi, de même que les compétences nécessaires pour adopter les

				<p>comportements d'engagement et de mobilisation désirés.</p> <p>- Mais surtout la stratégie d'embauche devra se «doter» des moyens nécessaires pour écarter les candidats qui risquent de nuire à la mobilisation et à l'engagement des autres (Marchington et Grugulis, 2000).</p>
3.2.5- Périodes de stage avant titularisation	<p>D71-Manque de suivi, défaillances au niveau de l'encadrement et de l'accompagnement durant la première période passée dans l'organisation.</p>	<p>E71- L'importance de la période de socialisation organisationnel -le est sous-estimée.</p>	<p>P71-Mettre en place des dispositifs de socialisation dès l'embauche (Morrison, 1996).</p> <p>P71.1-Utiliser la période de stage, pour initier une socialisation organisationnelle, ce qui permet à l'individu d'apprécier les valeurs, les capacités, les attentes comportementales et le savoir social essentiels pour assumer un rôle organisationnel et pour participer comme membre de l'organisation (Louis, 1980).</p> <p>P71.2-La valorisation des comportements d'engagement et de mobilisation doit se faire dès l'entrée des individus au sein de l'organisation ou dans leur nouvelle équipe. On augmente ainsi les chances que ces comportements soient adoptés par une masse critique d'employés.</p>	
3.2.6- Possibilités de carrière	<p>D72-Les possibilités de carrière sont très réduites.</p> <p>D72.1- L'ancienneté est le principal</p>	<p>D72.1-Les possibilités offertes par la statut de la fonction publique sont réduites.</p>	<p>E72-Offrir des possibilités de carrière aux employés : Lorsqu'un employeur offre des possibilités de carrière à ses employés, il les encourage à s'engager dans une relation d'emploi à long terme (Meyer et Smith,</p>	

		<p>critère pour l'avancement.</p> <p>D72.2-Les compétences et les efforts fournis sont très peu récompensés.</p> <p>D72.1-Les avantages liés à l'avancement sont insignifiants.</p>	<p>D72.2-Les pratiques existantes sont dépourvues d'initiatives et incitent au désengagement</p>	<p>2000).</p> <p>E72.1-Une stratégie de promotion interne favorise également la transmission des valeurs organisationnelles à travers les différents niveaux hiérarchiques, puisque des employés mobilisés auront tendance à transmettre ces valeurs. La perception d'avoir des possibilités de promotion interne a été associée à différentes formes d'engagement des employés (Tremblay et al., 1995), car cette stratégie est souvent interprétée comme un signal du soutien organisationnel. En prime, les promotions peuvent être perçues comme une appréciation et une valorisation concrètes des comportements d'engagement.</p> <p>E72.2-La mutation vers une agence jouissant du statut d'établissement public à caractère industriel et commercial permet d'améliorer les possibilités de carrière.</p>
3.2.7-Partage de l'information	<p>D73.1-L'information est principalement descendante (up-down).</p> <p>D73.2-Beaucoup d'informations ne sont pas diffusées. Cette situation encourage le développement de rumeurs.</p>	<p>E73-Le partage de l'information ne constitue pas un sujet d'intérêt pour la hiérarchie.</p>	<p>P73.1-Instaurer des pratiques de partage de l'information : Le processus de partage de l'information regroupe l'ensemble des pratiques organisationnelles utilisées pour diffuser (top-down) et recevoir (bottom-up) de l'information.</p> <p>P73.2-La diffusion d'informations aux employés est également perçue comme une marque de confiance à l'égard de l'intelligence des individus. À cet effet, le partage de l'information a été relié</p>	

				positivement à la perception de la justice procédurale (Paré et Tremblay, 2004) et à l'engagement organisationnel (Rodwell et al., 1998).
	3.2.7- Récompenses et reconnaissance.	D74 -Absence de pratiques généralisées de récompenses et de reconnaissance. Seules quelques initiatives personnelles sont à relever.	E74 -Les notions de récompense et de reconnaissance ne font pas partie de la culture de l'organisation.	P74 -Instaurer des pratiques de récompenses et de reconnaissance : Les récompenses non pécuniaires et symboliques semblent offrir des avantages méconnus. Ces actions de reconnaissance seraient perçues comme des marques de considération et de soutien organisationnel (Rhoades et Eisenberger, 2002).

ANNEXE 2 : BILAN DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES REALISES

2.1/ Idées exprimées sur la période « avant révolution »

Idée 1 : les agents étaient **exploités** et **dominés**.

« Pendant longtemps, les agents ont été exploités et traités sans aucune considération. Ils étaient mal payés et travaillaient dans des conditions très difficiles. Ils n'avaient pas droit aux tenues, ni aux équipements nécessaires. Ils encouraient plusieurs risques (accidents, mises à pied, licenciements...). Les responsables n'avaient aucun contact avec eux et ne se préoccupaient pas de leurs conditions de travail, ni de leurs problèmes. » Cadre 2.

« Les agents étaient occasionnels, percevant des salaires très bas : 120 dinars par mois. Ils n'avaient ni congés, ni sécurité sociale. Chaque jour d'absence n'était pas payé. Les agents demandaient à travailler le week-end pour recevoir un salaire complet. Les ouvriers sous contrat étaient payés au SMIG : 260 dinars par mois quelque soit leur qualification » Chef service nettoyage 2.

« Avant la révolution, Les agents n'avaient aucune considération. Ils étaient exploités et travaillaient dans de très mauvaises conditions. A la moindre faute, ils étaient sanctionnés. Les agents n'étaient pas titularisés (occasionnels). Ils percevaient un salaire mensuel de 135 dinars (65 euros). Ils travaillaient tous les jours de la semaine (7jours/7). Pour chaque jour d'absence, leur salaire était grevé. Ils ne bénéficiaient pas de la sécurité sociale et n'avaient pas de carnets de soins.

Ils risquaient le licenciement à la moindre faute. En effet leur licenciement était une simple formalité.

En plus, leurs conditions de travail étaient très dures. Ils n'avaient pas de tenues de travail, ni gants, ni chaussures de sécurité, ni manteaux...Ils étaient exposés à tous les risques inhérents à leur métier(accidents de travail : blessures, piqûres d'aiguilles,

infections...). Ils étaient aussi exposés aux mauvaises conditions climatiques (froid et pluie en hiver sans vêtements appropriés et chaleur en été). » Chef service nettoyage 3.

Idée 2 : le rendement des agents était en général satisfaisant.

« Le rendement des agents était bon parce qu'ils étaient contrôlés et suivis. Le contrôle et la menace de sanction, y compris le licenciement, sont essentiels pour que les agents travaillent d'autant plus que les agents, dans leur majorité n'étaient pas titularisés. »
Dirigeant 1.

« Le niveau d'éducation des agents est bas. Leur rendement était en général acceptable car ils étaient contrôlés. » Dirigeant 2.

« Avant, les agents travaillaient sérieusement, car ils ne pouvaient faire autrement. Les dirigeants avaient la latitude de sanctionner, voire dans quelques cas de licencier. Les agents s'absentaient très peu car le décompte de leurs salaires s'effectuait en fonction des jours travaillés. Les syndicats étaient plus compréhensifs» Dirigeant 3.

« Il est important que les agents soient bien suivis et contrôlés. Cadres et dirigeants avaient un pouvoir de dissuasion sur les agents qui les contraignait à fournir les efforts nécessaires » Cadre 1.

« Les agents travaillaient assez dur malgré que les salaires étaient bas. Ils avaient peur de perdre leur travail. En général les agents, dans le domaine du nettoyage, ne travaillent que lorsqu'ils sont contrôlés » Cadre 3.

« Les agents travaillaient convenablement malgré qu'ils étaient mal payés. Une pression continue était exercée sur eux (contrôles, suivi...). En cas d'infraction ou d'absence, ils étaient sanctionnés et parfois licenciés. Ils exerçaient les tâches qu'on leur confiait sans aucune contestation. » Cadre 4.

« Les agents travaillaient dur car ils étaient sous la menace du licenciement. » Cadre 5.

« Il faut être tout le temps derrière les agents pour qu'ils travaillent et ce à quelques exceptions près. Tel était le cas avant » Chef service nettoyage 1.

« Le rendement des agents était excellent » Chef service nettoyage 2.

« Malgré les conditions de travail très pénibles, les agents travaillaient dur et leur rendement était en général excellent. En raison de l'insécurité de leur travail, les agents fournissaient beaucoup d'efforts et leur rendement était élevé et ce malgré qu'ils étaient mal payés, mal traités et exerçaient dans des conditions difficiles » Chef service nettoyage 3.

« L'agent occasionnel aspirait à la titularisation. Il essayait de montrer de bonnes prédispositions à cet effet. Donc il travaillait en espérant atteindre cet objectif » Adjoint du chef service nettoyage 1.

Idée 3 : les responsables syndicaux étaient conciliants.

« Il y avait une coordination entre les syndicalistes et la direction. Il n'y avait presque pas de grèves. On évitait la confrontation » Dirigeant 1.

« Avant, le syndicat n'entravait pas la bonne marche du travail et ne s'immisçait pas dans les prérogatives de la direction » Dirigeant 2.

« Avant la révolution, les syndicats étaient conciliants. Les revendications étaient exceptionnelles. » Cadre 1

« Le syndicat était conciliant (les revendications étaient exceptionnelles). En contre partie les responsables syndicaux bénéficiaient d'avantages divers (autorisation d'ouverture de kiosques de vente de tabac, recrutement de membres de leurs familles...). Lorsqu'il y avait un problème avec un agent, il était résolu à l'amiable avec son chef direct. Cela marchait bien moyennant des services rendus de part et d'autre. Chacun trouvait son compte » Chef service nettoyage 2.

« Les responsables syndicaux bénéficiaient d'avantages personnels (lots de terrain, embauche de leur conjoints ou enfants...) et ce au détriment de la défense des droits des salariés » Chef service nettoyage 3.

« La marge de manœuvre des syndicats était très limitée. Les revendications salariales n'étaient pas envisageables. En contrepartie, les responsables syndicaux jouissaient de certains avantages indûment. Certains ont joui d'une autorisation d'ouverture d'un commerce, alors que le statut de la fonction publique interdit l'exercice d'un second métier » Adjoint du chef service nettoyage 1.

Idée 4 : les comportements des **citoyens** étaient plus **civiques**.

« Les citoyens étaient plus disciplinés. Leurs comportements étaient plus civiques (respect des horaires et des lieux de collecte des ordures ménagères,...) » Chef service nettoyage 2.

2.2/ Idées exprimées pour la période « après révolution »

Idée 5 : le **rendement** des agents a **diminué** malgré l'amélioration des rétributions.

« Les agents travaillent moins qu'avant malgré que les salaires ont augmenté car le dispositif de contrôle est moins strict. Le niveau d'éducation des agents de nettoyage est bas. Généralement, ils intègrent ce métier, non pas par conviction, mais faute de mieux. » Dirigeant 1.

« Les salaires des agents ont plus que doublé. Ils ont eu droit aux congés, à la sécurité sociale et ont recouvert leur droit à la retraite. Mais leur rendement a baissé puisqu'ils ont la sécurité de l'emploi. Titularisés, ces mêmes ouvriers ne fournissent plus autant d'efforts. Bénéficiant de la sécurité de l'emploi, ils se sentent rassurés au sujet de leurs rémunérations. L'absentéisme a augmenté. De plus, ils utilisent leur droit aux congés de maladies pour se dérober du travail. Les syndicats s'opposent aux sanctions. Du coup, le contrôle devient inefficace. » Dirigeant 2.

« Les évènements ont montré que les agents ne travaillent que lorsqu'ils sont contrôlés et savent qu'ils peuvent être sanctionnés. Les agents évitent généralement de fournir des efforts, à moins qu'ils y soient contraints » Dirigeant 3.

« L'amélioration des conditions et des salaires des agents n'a pas poussé les agents à travailler. Les agents ne travaillent que lorsqu'ils sont strictement contrôlés et si nécessaire sanctionnés » Cadre 1.

« Maintenant, les agents prennent leur revanche. Titularisés et défendus par les syndicats, ils ne travaillent plus et sont mieux payés. Ils en veulent à l'administration et aux responsables. » Cadre 2.

« Sans vrai contrôle et appuyés par les syndicats, les agents ne travaillent plus comme avant » Cadre 3.

« Les agents refusent d'accomplir les tâches qui ne rentrent pas dans leurs spécialités. Les peintres ont refusé d'accrocher les guirlandes.

Depuis qu'ils sont titularisés, les ouvriers ne travaillent plus. Les taux d'absence sont devenus très élevés. Même absents, ils réclament le paiement des heures supplémentaires. Les responsables s'absentent aussi. Plusieurs viennent émarger le matin, puis quittent leur travail. » Cadre 4.

« Les agents de nettoyage ne peuvent travailler que sous contrôle. Leur niveau d'éducation est un élément qui influe négativement sur leur implication au travail » Cadre 5.

« Les agents ne peuvent travailler qu'avec un contrôle strict et sous la menace de sanction. Leur niveau d'éducation bas exige un contrôle continu » Chef service nettoyage 1.

« Les ouvriers qui ont été titularisés ne fournissent plus d'efforts. Bénéficiant de la sécurité de l'emploi, ils se sentent rassurés au sujet de leur rémunération » Chef service nettoyage 2.

« Après la révolution, les agents ont été titularisés. Leurs salaires ont plus que doublé (320 à 400 dinars). Ils ont été affiliés à la sécurité sociale ainsi qu'au régime d'assurance contre la maladie. Leurs conditions de travail ont été améliorées. Mais leur rendement a drastiquement baissé. L'absentéisme a augmenté. Lorsqu'ils sont présents, ils travaillent beaucoup moins. Titularisés, ils entendent profiter de la sécurité de leur emploi. Quelques jours auparavant, il pleuvait. Les agents, n'ayant pas reçu encore leurs manteaux, ont attendu jusqu'à l'arrêt de la pluie pour commencer leur travail. Avant la révolution, cette question ne se posait même pas. Les agents travaillaient quelque soient les conditions climatiques sans réclamer aucun vêtement spécifique » Chef service nettoyage 3.

« Après la révolution, l'agent qui a été titularisé n'a plus de soucis à se faire. Il sait qu'il sera payé en fin de mois et ce quelque soit son rendement. Cela dépend aussi de son niveau d'éducation, de son entourage et de son expérience. Les agents cherchent le moindre alibi pour ne pas travailler. Lorsqu'il y eu une pénurie du lait sur le marché, les agents ont arrêté de travailler (parce qu'ils n'ont pas perçu de lait) » Adjoint du chef service nettoyage1.

Idée 6 : les tâches ne sont pas clairement définies.

« Les tâches de chacun ne sont pas clairement définies. Il en résulte une dilution des responsabilités qui rend difficile l'administration de sanctions.

De plus pour pouvoir sanctionner aujourd'hui, il faut des preuves, des précisions et des justifications » Adjoint du chef service nettoyage1.

Idée 7 : les syndicats ont élevé le seuil de leurs revendications : émergence d'un climat de tension avec l'administration.

« Les syndicats défendent les agents, même lorsqu'ils sont fautifs. Après la révolution, un deuxième syndicat a vu le jour. La situation s'est encore dégradée puisque les deux syndicats se concurrencent pour défendre les agents aux dépens du travail » Dirigeant 1.

« Les syndicats encouragent les agents à ne pas travailler » Dirigeant 2.

« Aujourd'hui, un climat conflictuel s'est installé entre les syndicats et les dirigeants, ce qui crée une mauvaise ambiance au travail. Les syndicats défendent parfois les salariés même lorsqu'ils sont fautifs. Cela crée un blocage et exacerbe les tensions entre les dirigeants et les syndicats. » Dirigeant 3.

« Même lorsque l'absence des agents est signalée, l'administration ne prend aucune mesure à leur encontre de peur que le syndicat ne déclenche des grèves. » Cadre 4.

« Après la révolution, un climat de tension s'est installé entre les syndicats et l'administration. Les syndicats soutiennent les agents même s'ils sont fautifs (absentéisme élevé, rendement bas...) » Chef service nettoyage 2.

« Même fautifs, ils sont défendus par les syndicats qui usent des manières fortes (grèves, sit-in...) » Chef service nettoyage 3.

« Les syndicats défendent les salariés même lorsqu'ils sont fautifs allant jusqu'à l'observation de grèves. Le seuil des revendications est devenu illimité et souvent illogique. » Adjoint du chef service nettoyage 1.

Idee 8 : les agents sont devenus **hostiles** aux **responsables** : l'autorité des dirigeants est contestée.

« Les agents n'hésitent pas à manquer de respect envers les responsables et ils contestent toutes les décisions. Il y a un fossé entre les salariés et l'administration » Cadre 2.

« La direction a perdu de sa notoriété envers les agents qui sont soutenus par les syndicats » Cadre 5.

« Les agents de nettoyage ont un sentiment de méfiance envers les dirigeants. Ils considèrent que ces derniers ne cherchent qu'à les contrôler, à les sanctionner et à les priver de leurs droits. » Chef service nettoyage 1.

« L'autorité des dirigeants est contestée. Aucun débordement de leur part n'est plus toléré » Chef service nettoyage 2.

« Les agents s'en prennent aux dirigeants et responsables qui étaient autocrates à leur égard. Finalement, c'est la revanche des agents sur l'administration et les dirigeants »
Chef service nettoyage 3.

« Les salariés ont été longtemps exploités. Maintenant ils essaient de prendre leur revanche. Ils ont un comportement hostile envers l'administration. Ils prennent les responsables pour des ennemis qui ne cherchent qu'à les contrôler pour les sanctionner et les priver de leurs droits » Adjoint du chef service nettoyage1.

Idée 9 : les citoyens ont perdu leur sens du civisme.

« Les citoyens n'aident pas les agents. Un grand effort de sensibilisation est nécessaire »
Dirigeant 1.

« Plusieurs citoyens ne respectent pas ni le lieu, ni les temps de collecte, ce qui complique la tâche des équipes de nettoyage » Cadre 5.

« Les citoyens n'aident pas à la préservation de la propreté et ne respectent plus les règles. En plus, les forces de l'ordre ont perdu beaucoup de leur capacité de dissuasion »
Chef service nettoyage 2.

« Après la révolution, le citoyen est devenu indiscipliné. Il ne respecte plus les horaires de sortie des ordures ménagères. Il ne respecte plus les services de l'administration. La relation entre le citoyen et les agents de la mairie n'est plus au beau fixe. Il en résulte que la mission du service nettoyage est rendue plus difficile » Chef service nettoyage 3.

ANNEXE 3 : BILAN DES ENTRETIENS REALISES CONCERNANT L'HYPOTHESES H1.

H1 : « the dark side of organisationnal behavior » ou comportements déviants	
H1.1/ « Dark side behaviors » préjudiciables au bien-être humain	
H1.1.1/ Violence (verbale, psychologique, physique)	
D1	Il existe une violence verbale entre agents et aussi une violence physique qui est due à plusieurs raisons dont les disputes sur les revenus en provenance de l'utilisation illégale des moyens roulants de la mairie.
D2	Il existe parfois une violence verbale et même physique entre agents. Il y a aussi parfois une violence verbale des surveillants envers les agents.
E1	Certains rapports de plainte ont été déposés au service administratif pour des violences, particulièrement entre chauffeurs. Dernièrement des agents ont été violentés par des citoyens parce qu'ils n'ont pas procédé à l'enlèvement des déchets depuis plusieurs jours.
E2	La violence verbale et même physique est assez fréquente. Juste après la révolution, un représentant syndical a usé d'un langage violent et irrespectueux envers certains responsables.
S1	Il y a parfois une violence verbale entre agents. Mais généralement les agents se soutiennent mutuellement. Il y a des citoyens qui insultent les agents, les sousestiment et parfois les agressent physiquement.
S2	Il y a une certaine violence verbale. Pour la violence physique, ce sont les citoyens qui de temps à autre agressent les agents. Parfois les agents sont frappés et dénigrés par les citoyens.
P11	La violence verbale est assez répandue. Quant à la violence physique, elle est rare : elle se produit dans quelques cas : différend entre agents lorsque l'un d'entre ne veut pas aider son collègue dans l'accomplissement du travail, vol par l'un des agents de bouteilles en plastiques collectées par un autre agent...
P12	Ce n'est pas le cas pour moi, mais il est vrai que certains agents usent de la violence verbale. Certains citoyens dénigrent les agents et les agressent parfois.
P13	Il n'y a pas de violence verbale. Pour la violence physique, il y a de simples interactions sans gravité. En revanche, le surveillant général exerce une violence psychologique sur certains agents.
P21	Il n'y a pas de violence verbale ni de violence physique.
P22	Quelques agents sont connus par leur violence verbale. Parfois les agents sont insultés et même agressés par les citoyens.
P23	Il y a rarement une violence verbale.

P24	Il y a une violence verbale et une violence physique aussi. Des conflits peuvent éclater suite à des comportements de rapportage et de mouchardage. La violence peut survenir aussi suite à des problèmes de partage de revenus. Parfois le chauffeur ne distribue pas les revenus de la vente des bouteilles en plastique et du pain sur l'équipe de nettoyage ou ne partage pas les aides perçus auprès des citoyens et auprès des entreprises bénéficiaires de prestations de nettoyage. Par exemple, moi je n'accepte pas de travailler avec un chauffeur bien déterminé parce qu'il prend tout pour lui. Ma relation avec les surveillants est mauvaise et très conflictuelle. Je n'accepte pas l'injustice.
P25	Il ya une violence verbale.
P26	Il ya une violence verbale. Il y a aussi une violence physique mais beaucoup plus rare. Les agents se disputent sur les bouteilles en plastique ou sur le non accomplissement de certaines tâches. Quelques usagers sont méprisants envers les agents. L'été dernier un citoyen a agressé un agent.
P27	La violence verbale est assez répandue. Il y a parfois une violence physique. Elle peut éclater lorsqu'un agent ne veut pas aider ses collègues, ou suite à un différend sur le partage des bouteilles en plastique collectées ou encore pour un effet trouvé dans les déchets. La relation avec les usagers dépend des personnes. Avec certains nous sommes dénigrés, une fois j'ai même été agressé par un citoyen.
P28	Il y a une violence verbale et rarement une violence physique aussi. Lorsqu'un agent veut rentrer tôt (avant de terminer son travail), je me dispute avec lui. S'il abandonne son poste je rend compte au surveillant.
P29	Il y a une violence verbale et parfois une violence physique. Les agents se bagarrent pendant le service. Parfois je préfère partir seul et faire tout le travail pour ne pas avoir à me disputer avec quelqu'un.
P30	La violence verbale est répandue, la violence physique aussi mais plus rarement. Les surveillants et les agents mouchards font semblant de se bagarrer pour camoufler leur jeu devant les autres agents.
P31	Non moi je n'accepte pas de tels comportements. Il y a certains agents qui usent de la violence verbale. Je les persuade d'arrêter ce comportement sinon ils ne travaillent plus avec moi et cela fonctionne.
P32	La violence verbale est très répandue dans ce milieu. La violence physique est très rare. Elle est causée par des futilités.
P41	La violence verbale est très répandue dans le milieu des agents de nettoyage. Il y a aussi de la violence physique. Les agents se disputent rapidement et se réconcilient rapidement. Les disputes portent sur le partage du pain collecté, sur les montants d'argent perçus des usagers, sur la sous-performance au travail...
P42	Il y a trop de violence verbale et même physique. Dans le milieu du nettoyage, on cultive la culture du manque d'éducation.
P43	La violence verbale existe. J'exige dans mon circuit la non utilisation de la violence verbale, sinon je demande à l'intéressé de partir et je fais le travail à sa place. Il y a rarement une violence physique.
P44	Il n'y a pas de violence ni physique ni verbale.
P45	La violence verbale est courante. Parfois une violence physique éclate. A titre d'exemple, un agent de nettoyage a agressé un surveillant car ce dernier l'a changé de circuit. L'agent n'a pas été sanctionné. Certains circuits sont très convoités car les citoyens aident financièrement les agents. Les surveillants désignent dans ces circuits les agents qui partagent les aides reçues avec eux et remplacent ceux qui ne s'y conforment pas.
P46	La violence verbale est très répandue. Certains citoyens s'en sont plaints. Cette violence n'atteint pas la violence physique.
P47	La violence verbale est fréquente. Mais la violence physique est très rare et les raisons sont généralement futiles.

H1.1.2/ Pratiques dangereuses au travail et non respect des mesures de sécurité au travail

D1	<p>Les agents ne portent pas les tenues de travail, ni les gants ni les chaussures de sécurité et courent des risques de blessures et de maladies.</p> <p>Plusieurs contremarches sur lesquelles se tiennent les agents debout derrière les camions et les tracteurs sont cassées ou inexistantes et représentent un danger pour les agents.</p> <p>Vu que les bras de levage des camions bennes tasseuses sont en panne, les agents utilisent des cordes pour soulever les conteneurs, ce qui peut provoquer des accidents de travail.</p>
D2	<p>Les pratiques dangereuses et le non respect des mesures de sécurité sont très fréquentes. Ex: les agents procèdent à la collecte d'ordures à mains nues malgré qu'ils sont équipés de pèles et de gants.</p>
E1	<p>Je confirme l'existence de pratiques dangereuses au travail et le non respect des mesures de sécurité.</p>
E2	<p>Oui, les agents refusent de porter les gants. Ils se positionnent mal sur les camions et les tracteurs. Ces comportements sont parfois à l'origine d'accidents de travail. Il y a beaucoup de nonchalance dans le respect des règles élémentaires de sécurité. Le responsable ne peut pas sanctionner parce que les syndicats s'y opposent.</p>
S1	<p>Il existe des pratiques dangereuses au travail de la part des agents dues à un manque de sensibilisation. Ils ne portent pas les gants, ils ne se tiennent pas bien sur les véhicules, ce qui cause des accidents de travail.</p>
S2	<p>Il y a une certaine nonchalance dans le domaine du respect des mesures de sécurité. Ces attitudes sont préjudiciables à la sécurité des agents.</p>
P11	<p>Les agents ne portent généralement pas de gants car ils sont de mauvaise qualité.</p> <p>Il y a d'autres comportements dangereux au travail qui traduisent une inconscience des dangers encourus. Les agents souffrent d'un déficit de sensibilisation.</p>
P12	<p>Plusieurs agents ne portent pas de gants, qui sont de mauvaise qualité, et sont de temps à autre blessés par des seringues ou par des objets tranchants.</p> <p>Les contremarches de certains camions, sur lesquelles se tiennent les agents sont endommagées, déformées ou ne tiennent pas bien, ce qui représente un risque certain pour les agents.</p>
P13	<p>Plusieurs agents travaillent sans gants, ce qui les expose à des blessures diverses, et ils ne portent pas la tenue de travail. Quelques uns ne se tiennent pas correctement derrière les camions et ce par négligence. Ils courent le risque de tomber et c'est ce que cherchent certains pour pouvoir bénéficier de plusieurs jours de repos.</p>
P21	<p>Non, il n'y a pas de pratiques dangereuses au travail. Il n'y a pas de mesures de sécurité à respecter.</p>
P22	<p>Plusieurs contre-marches de véhicules, sur lesquelles se mettent les agents pendant le déplacement des véhicules sont cassées ou déformées, représentant une des causes d'accidents de travail.</p> <p>Les gants n'étant pas adaptées à la mission de nettoyage, plusieurs agents ne les portent pas et s'exposent aux blessures.</p>
P23	<p>Nous avons une seule paire de gants. Lorsqu'elles sont mouillées, je ne les porte pas. J'ai un ongle qui a été cassé par un morceau de verre.</p> <p>L'agent qui se tient derrière le camion court le risque de tomber à chaque accélération ou secousse. Il peut tomber même s'il prend ses précautions.</p>
P24	<p>Certains chauffeurs roulent trop vite, ce qui représente un risque et un vrai danger pour les agents qui se tiennent debout derrière le camion. A 2 reprises, la benne s'est renversée, heureusement que j'ai sauté juste avant.</p>

P25	Beaucoup d'agents ne portent pas de gants, ce qui les expose aux blessures. Même en portant les gants, les agents ne sont pas entièrement protégés. Au début de leur carrière, les agents ne sont pas encadrés malgré qu'ils ne sont pas habitués au travail. Durant cette période, les risques d'accidents de travail sont plus élevés. Un agent débutant est tombé du camion pendant qu'il roulait et a échoué dans un trou. Il a failli mourir.
P26	Beaucoup d'agents travaillent sans gants et courent de grands risques de blessures. Actuellement, j'ai une blessure à la main, causée par un morceau de verre, que je suis entrain de traiter.
P27	Certaines contre-marches sur lesquelles se tiennent les agents derrière les camions, sont cassées et constituent un risque réel d'accidents de travail. Certains agents refusent de sortir sur ces engins, mais d'autres acceptent.
P28	Certains agents ne portent pas les gants ni les tenues de travail. Les contre marches placées derrière les camions sur lesquelles se tiennent les agents debout sont de petite taille et font courir aux agents le risque de tomber en cas de secousses. Certaines contre-marches sont cassées. Moi je n'accepte pas de monter sur un véhicule si les marches sont cassées. Mais d'autres agents acceptent.
P29	Certains agents travaillent sans gants et courent des risques de blessures aux mains.
P30	Certains agents sont inconscients. Ils utilisent des cordes et des moyens de fortune, pour soulever les conteneurs, qui leur causent parfois des préjudices physiques.
P31	Les contre marches de certains camions sont déformées ou cassées, ce qui représente un risque pour les agents postés derrière le camion.
P32	Les pratiques dangereuses sont rares. Parfois les agents ne portent pas de gants.
P41	La majorité des agents ne portent pas les gants. Certains ne font pas attention à leur sécurité. Ils se tiennent derrière les camion avec des cordes, il suffit que la corde se détache pour qu'ils tombent. Ils ne sont pas sensibilisés sur les risques d'accidents. Il n'y a jamais eu de réunion de sensibilisation.
P42	Beaucoup d'agents travaillent sans gants, sans chaussures de protection. Il les vendent. Certains ne se tiennent pas bien derrière le camion pendant qu'il roule. Ils ne sont pas sensibilisés et courent beaucoup de risques.
P43	Il y a des agents inconscients et non sensibilisés qui ne tiennent pas bien derrière les véhicules et qui ne portent pas leurs gants.
P44	Certaines contre-marches sur lesquelles se tiennent les agent derrière les camions sont cassées, ce qui représente un danger réel pour les agents. Plusieurs agents travaillent sans gants, ce qui leur cause des blessures diverses. Même les gants ne protègent pas correctement contre les risques de blessures.
P45	Plusieurs agents ne portent pas les gants car les gants sont de mauvaise qualité et perméables à l'eau et aux déchets. Les agent courent des risques de blessures et de piqûres.
P46	Généralement les agents ne portent pas de gants car les gants sont de très mauvaise qualité. Quelques agents font l'intéressant pendant que le véhicule roule. Ils chantent, applaudissent, crient, insultent...
P47	Les chauffeurs ne perçoivent pas de gants pourtant un grand nombre d'entre eux aide les agents dans les tâches de nettoyage. Les agents de nettoyage travaillent sans gants lorsqu'ils les perdent ou lorsqu'ils ne leur sont pas remplacés, sachant que les gants sont de mauvaise qualité et s'abîment rapidement.
H1.1.3/ Consommation d'alcool, de drogues et de tabac.	
D1	Presque tous les agents consomment du tabac. Un grand nombre consomme de l'alcool. Certains consomment des drogues.

D2	Un chauffeur n'entame son circuit qu'après consommation de quelques verres d'alcool; cependant, son travail est irréprochable. Pour le tabac, il y a des agents qui en consomment et d'autres n'en consomment pas.
E1	Certains agents consomment des boissons alcooliques. Un chauffeur, en congé de maladie, n'ayant pas perçu une aide scolaire pour ses enfants, s'est présenté à l'administration en état d'ébriété et s'en ai pris à son supérieur hiérarchique. Il a été traduit devant le conseil de discipline. Le jour de sa parution devant le conseil, il s'est présenté encore en état d'ébriété. Il a été licencié, mais l'administration s'est par la suite rétractée et il a été réintégré. La consommation de tabac est importante.
E2	Il y a une consommation importante de tabac.
S1	Il y a une consommation de tabac et d'alcool.
S2	Les agents consomment du tabac et de l'alcool.
P11	Il y a une consommation exagérée de tabac et d'alcool.
P12	La consommation de tabac est bien répandue. La consommation d'alcool est moins fréquente.
P13	La consommation de tabac est excessive alors que la consommation d'alcool est moins fréquente.
P21	Il y a une consommation de tabac.
P22	Beaucoup d'agent fument du tabac, alors que la consommation d'alcool est moins fréquente.
P23	Il y a une grande consommation de tabac.
P24	Presque tous les agents fument du tabac. Certains boivent de l'alcool.
P25	Beaucoup d'agent fument du tabac, alors que seuls quelques uns consomment de l'alcool.
P26	Il y a une consommation excessive de tabac et d'alcool.
P27	La consommation de tabac est exagérée. Quelques uns consomment de l'alcool.
P28	La consommation de tabac est exagérée. Pour la consommation d'alcool, je n'ai aucune idée.
P29	La grande majorité des agents fume. Pour la consommation d'alcool, je n'ai pas d'idée.
P30	Presque tous les agents fument du tabac. Il y a aussi une consommation d'alcool mais assez rare.
P31	Moi je ne consomme ni tabac ni alcool. Certains agents en consomment.
P32	La consommation de tabac est fréquente mais il n'y a pas de consommation d'alcool.
P41	Presque tous les agents fument du tabac. Beaucoup boivent des boissons alcooliques et certains consomment de la drogue.
P42	Il y a une consommation exagérée de tabac, par contre il n'y a pas de consommation d'alcool.
P43	Beaucoup d'agents consomment du tabac, et certains de l'alcool.
P44	Il y a une consommation excessive de tabac, pour la consommation d'alcool, je n'ai aucune idée.
P45	Les agents dans leur grande majorité fument du tabac. Beaucoup d'entre eux consomment des boissons alcooliques.
P46	Environ 80 % des agents fument du tabac. Certains agents travaillent en état d'ébriété avancée. Parmi les chauffeurs, j'en connais un seul qui conduit dans cet état.
P47	La consommation de tabac est très fréquente alors que la consommation d'alcool est rare.
H1.2/ « Dark side behaviors » préjudiciables à l'organisation	

H1.2.1/ Absentéisme et retards inappropriés

D1	L'absentéisme est flagrant. Il est la résultante du laisser aller de l'administration.
D2	L'absentéisme est assez élevé. Les raisons sont diverses. Certains moyens se rendent sur les circuits en retard.
E1	Les agents sont simples et naïfs : ils s'absentent mais présentent fréquemment les certificats médicaux justifiant leur absence après les délais.
E2	L'absentéisme et les retards sont élevés. Les agents sont démotivés. Ils n'aiment pas leur travail.
S1	L'absentéisme et les retards sont importants. Certains agents sont fénéants et ne respectent pas l'horaire de travail. D'autres s'absentent pour se reposer ou pour exercer un autre travail.
S2	Oui l'absentéisme et les retards sont importants. Les raisons sont diverses.
P11	L'absentéisme est élevé. Il est dû à la pression du travail et à la fatigue. Lorsqu'on refuse à l'agent un congé de repos ou un congé exceptionnel, il peut s'absenter. Le manque de personnel est à l'origine de ces situations.
P12	L'absentéisme existe. Les causes sont soit familiales, soit professionnelles (fatigue physique).
P13	L'absentéisme est assez fréquent. Les problèmes familiaux, les maladies ou blessures et la fatigue sont les principales causes de l'absentéisme. Certains présentent des congés de maladie pour bénéficier de quelques jours de repos car on leur refuse les congés de repos.
P21	Il y a de l'absentéisme qui est du entre autres à la fatigue.
P22	Les agents s'absentent pour des situations familiales qui nécessitent leur présence (un membre de la famille malade,...) ou pour se reposer.
P23	Il y a un absentéisme qui n'est pas très important.
P24	Il y a trop d'absences, soit illégales, soit consensuelles (avec accord des surveillants). Certains ne viennent pas et les surveillants signent les feuilles de présence à leur place.
P25	Il y a des absences. Le travail est très fatigant. Lorsque nous travaillons pendant nos jours de repos ou les jours fériés, le surveillant nous promet des jours de compensation, mais par la suite, il refuse. Lorsque je réclame mon droit au repos, je deviens un mauvais élément. Par contre d'autres agents ont automatiquement leur repos de compensation. Nous ne sommes pas traités équitablement. Lorsque je m'absente, le surveillant saisit automatiquement la direction, alors qu'avec d'autres agents, il confisque la feuille de pointage pendant 2 jours pour que les intéressés puissent l'émarger. Je n'ai jamais bénéficié de cette faveur.
P26	L'absentéisme est important. Il est dû soit à la maladie, soit la fatigue. Certains agents ne peuvent pas se réveiller le matin, tellement ils sont fatigués.
P27	Les absences sont nombreuses. Plusieurs raisons en sont à l'origine. Les surveillants ont toujours des problèmes pour remplacer les absents.
P28	Par exemple aujourd'hui est un jour férié. 50 pour cent des agents sont absents. Les absences n'ont pas été signalées sur la feuille d'absence.
P29	L'absentéisme existe. Il est du à la fatigue.
P30	Les absences sont perceptibles le dimanche et les jours fériés. Normalement les surveillants les mettent absents. C'est une responsabilité qu'ils doivent assumer. Cependant quelques surveillants signent en lieu et place des agents absents.

P31	Pour moi mes absences se font uniquement pendant mon repos hebdomadaire. Je ne me suis jamais absenté illégalement. Je n'ai jamais bénéficié de congé maladie et ce depuis ma titularisation en 1991. Vous pouvez vérifier ces éléments dans mon dossier. Certains agents s'absentent parfois sans aviser.
P32	L'absentéisme est fréquent particulièrement lors des fêtes et des jours fériés.
P41	Il y a de l'absentéisme mais les surveillants ne rapportent pas tout, ils laissent faire et essaient de garder de bonnes relations avec les agents. La raison essentielle de l'absentéisme est la fatigue.
P42	L'absentéisme est fréquent. Il est du à la fatigue et à la pression exercée sur les agents. Fréquemment l'agent ne peut pas se réveiller le matin à cause de la fatigue et s'absente. Par la suite, soit il ramène un congé de maladie, soit son absence est illégale.
P43	Il y a trop d'absentéisme. Il est du à un sentiment d'injustice. Certains agents ont travaillé pendant les jours fériés et n'ont pas eu de congés de compensation. L'absentéisme est du aussi à la fatigue.
P44	Il y a beaucoup d'absences dues essentiellement à la fatigue.
P45	Les chauffeurs s'absentent assez rarement. Les raisons des absences sont généralement les maladies et la fatigue. En ce qui concerne les agents de nettoyage, le surveillant général les laisse s'absenter et il signe à leur place les feuilles de présence.
P46	Les chauffeurs ne s'absentent pas. Quant aux agents de nettoyage, certains d'entre eux s'absentent. Ils ont leurs propres raisons.
P47	L'absentéisme est peu élevé.
H1.2.2/ Vols des biens de l'organisation	
D1	Il y a beaucoup de vols. Il y a une exagération flagrante dans l'expression des besoins, ce qui facilite les détournements. Les véhicules de la mairie sont utilisés moyennant rétributions personnelles aux surveillants et agents.
D2	Les vols des biens de l'organisation sont peu fréquents. Quelques cas de vols de pèles et de matériel de jardinage ont été recensés.
E1	Rien à signaler.
E2	Les vols concernent parfois des outils de travail (pèles...).
S1	Les vols sont assez rares. Mais il y eu un rapport concernant le vol de pèles.
S2	Il y a parfois des vols, mais il y a beaucoup de pertes d'outils de travail.
P11	Il n'y a pas de vol à ma connaissance.
P12	Il n'y a pas de vol des biens de l'organisation.
P13	Il n'y a pas de vol.
P21	Il n'y a pas de vol à ma connaissance.
P22	Il n'y a pas de vol des biens de l'organisation.
P23	Il n'y a pas de vol des biens de l'organisation.
P24	Il y a eu quelques cas de vols entre agents. Avant, il y a eu de grosses affaires de vols de carburant qui n'ont pas eu de suites au tribunal.
P25	Parfois il y a un vol de pèles, snon il n'y a rien à voler.
P26	Il n'y a pas de vol.
P27	Il n'y a pas de vol.

P28	Il n'y a pas de vol.
P29	Il n'y a rien à voler.
P30	Il n'y a pas de vol.
P31	A ma connaissance, il n'y a pas de vol des biens de l'organisation.
P32	Il n'y a pas de vol des biens de l'organisation.
P41	Parfois il y a des vols entre agents.
P42	Il y a un vol de carburant. Dernièrement un mécanicien a été surpris entrain de voler du carburant. Il n'a pas été sanctionné. Un gardien a volé les roues d'un camion.
P43	Il n'y a pas de vol des biens de l'organisation.
P44	Il n'y a pas de vol des biens de l'organisation.
P45	Il n'y a pas de vol des biens de l'organisation.
P46	Il y a parfois des vols de carburant, j'en ai entendu parler.
P47	Il y a parfois des vols de téléphones portables et d'argent entre agents. Cela est du principalement à l'absence de casiers où les agents peuvent ranger leurs affaires.
H1.2.3/ Destruction des biens de l'organisation	
D1	Il existe des pannes provoquées sur les véhicules afin d'échapper au travail.
D2	Quelques chauffeurs provoquent des pannes à leurs véhicules de manière intentionnelle afin d'échapper au travail. Un chauffeur "PL" ne travaille jamais au delà de 11H00. A chaque fois il rentre avec une panne ou un pneu dégonflé. Il y a aussi des cas de mauvaise utilisation des engins provoquant des dégâts matériels. Parfois les agents jettent de grosses branches d'arbres dans les bennes tasseuses, ce qui endommage les lames de la benne.
E1	Certains chauffeurs provoquent des pannes sur leurs véhicules pour ne pas travailler. Des sanctions ont précédemment été infligées aux fautifs pour de tels motifs.
E2	Rarement. Un chauffeur déclarant que son camion était en panne, a repris immédiatement son travail lorsque son supérieur hiérarchique lui a signifié qu'il allait être désigné sur le tracteur.
S1	Il y a rarement des cas de destruction de biens de l'organisation. Un chauffeur faisait tomber son véhicule en panne, mais il ne le fait plus.
S2	Les destructions des biens de l'organisation sont rares.
P11	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P12	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P13	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P21	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P22	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P23	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P24	Il n'y a pas de destruction des biens de l'organisation, au moins pas à ma connaissance.
P25	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P26	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P27	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.

P28	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P29	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P30	Même si la destruction des biens des l'organisation existe, elle ne se voit pas.
P31	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P32	Il n'y a pas de cas de destruction de biens de l'organisation. Au contraire, les chauffeurs prennent soin de leurs véhicules. Ils veulent commencer tôt pour finir tôt.
P41	Avant, il y avait ce type de comportement. Quelques chauffeurs présumaient que leurs véhiculent étaient en panne lorsqu'ils avaient besoin de bénéficier de la journée. Mais maintenant cette pratique n'existe plus.
P42	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P43	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P44	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P45	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P46	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation.
P47	Il n'y a pas de cas de destruction des biens de l'organisation. Les chauffeurs prennent soin de leurs véhicules. Ils cherchent à commencer leur travail tôt pour terminer tôt.
H1.2.4/ Violation des lois, codes et règlements	
D1	Les horaires de travail ne sont pas respectés. Les véhicules de service sont utilisés de manière irrégulière à des fins personnelles surtout pendant le weekend.
D2	Certaines équipes ne respectent pas le circuit. Plusieurs réclamations de la part des citoyens et des observations de la part des surveillants parviennent à la Direction. Dans plusieurs cas les surveillants protègent les agents en se taisant sur les infractions (insuffisances, absences...).
E1	Rien à signaler.
E2	Les équipes ne respectent pas les circuits. Elles dévient vers les zones riches pour pouvoir récupérer des téléviseurs, des réfrigérateurs, des tapis...et pour percevoir quelques aides. Pendant les fêtes religieuses : les habitants sortent la "zakat" aux personnes pauvres, les agents se disputent la zone la plus riche du territoire communal "Ghazala", et cela créé des tensions entre les agents de nettoyage.
S1	C'est mon cas. Il m'arrive de ne pas respecter les instructions de mon supérieur hiérarchique (le chef du service nettoyage) parce qu'il ne maîtrise pas le travail sur le terrain et est souvent absent. Le désaccord concerne principalement la répartition des moyens humains et matériels. Comme mon supérieur n'est généralement pas sur le terrain, la répartition qu'il décide, sans concertation, n'est pas adaptée à la charge de travail. Parfois, je prends l'initiative de modifier la répartition des moyens, ce qui crée des tensions.
S2	Parfois nous n'appliquons pas les instructions car nous estimons que nous connaissons mieux les circuits sur le terrain et nous agissons de façon à optimiser l'emploi des moyens. Le chef du service nettoyage ne maîtrise pas le travail.
P11	Rien à signaler.
P12	Parfois les agents ne terminent pas le circuit, cela est généralement du à la fatigue.
P13	Rien à signaler.

P21	Rien à signaler.
P22	Il y a rarement des refus d'exécution des tâches.
P23	Il n'y a pas de violation des lois, codes et règlements.
P24	Lorsqu'on se fatigue, on rentre sans terminer le circuit.
P25	Rien à signaler.
P26	Parfois nous rentrons sans terminer le circuit, spécialement lorsque le déchargement du véhicule n'est pas effectué à temps.
P27	Rien à signaler.
P28	Certains agents ne veulent pas terminer leur travail et interrompent le nettoyage du circuit.
P29	La majorité des véhicules sont sans feux. Hier un tracteur sans feu a dû être suivi par un second tracteur neuf pour lui éclairer la route le matin.
P30	Certains agents ne respectent aucun règlement. Ils sont anarchiques.
P31	Rien à signaler.
P32	Il n'y a pas de violation des lois, codes et règlements.
P41	L'administration viole les lois et règlements lorsqu'elle utilise des moyens roulants sans feux arrière surtout, avec des rétroviseurs cassés, sans gyrophare...
P42	Plusieurs chauffeurs ne respectent pas le code de la route. Certaines équipes de nettoyage ne font que la moitié du circuit et rentrent.
P43	Rien à signaler.
P44	Rien à signaler.
P45	Certains chauffeurs ne respectent pas le code de la route lorsque la route est dégagée.
P46	Rien à signaler.
P47	Rien à signaler.
H1.2.5/ Comportements politiques destructifs	
D1	Il y a trop de comportements destructifs : mensonges, mouchardage, corruption...
D2	Les agents profitent des désaccords entre les responsables et notamment entre le chef du service nettoyage et ses adjoints pour miner encore les relations et profiter de cette situation (échapper au travail, accomplir seulement une partie du travail...).
E1	Il y a trop de rumeurs et d'informations erronées qui circulent. Les agents étant simples, naïfs et d'un niveau d'éducation assez bas, ils sont facilement manipulés.
E2	L'ambiance n'est pas bonne. Il y a trop de mensonges, de rumeurs et de connivence mal saine entre les surveillants et les agents.
S1	En l'absence d'un véritable encadrement des agents, les rumeurs se développent et s'autoalimentent.
S2	Du moment où il n'y a pas de local de rassemblement et de repos, les agents attendent la sortie des véhicules dans le café, milieu propice au développement des rumeurs et des mensonges.
P11	Il y a beaucoup de rumeurs et parfois des mensonges.
P12	Il y a des comportements complaisants, des rumeurs et rarement des mensonges.
P13	Certains usent de la complaisance servile envers le surveillant général et les surveillants pour bénéficier en contrepartie de faveurs irrégulières (absences non dénoncées...).

P21	Rien à signaler.
P22	Les rumeurs et les mensonges sont rares mais il y a des agents qui rapportent tout aux surveillants.
P23	Rien à signaler.
P24	Il y a trop de mouchardage et de mensonges. Certains agents usent de ces pratiques pour se rapprocher des surveillants, gagner leur sympathie et leur confiance pour pouvoir bénéficier de certaines faveurs.
P25	Il y a des agents qui rapportent tout aux surveillants et essaient de se rapprocher d'eux. Ils leur paient le café les boissons...
P26	Beaucoup d'agents font du rapportage et du mouchardage. Ils sont appréciés par les surveillants. Lorsqu'ils s'absentent, ils ne sont pas dénoncés et ils bénéficient d'heures supplémentaires indûment : ils ne travaillent pas pendant les jours fériés et après les heures de travail.
P27	Il y a beaucoup de mensonges, de complaisance, de rapportage et de mouchardage. L'ex-surveillant général réclamait et encourageait ces comportements. Beaucoup d'agents lui rapportaient tout ce qui se passait. De plus, ils lui ont décoré et aménagé le jardin de son domicile, ils l'ont aidé lors du mariage de sa fille. En contre partie, le surveillant général leur accorde indûment des faveurs non régulières.
P28	Il y a beaucoup de mouchards. J'ai travaillé avec des agents qui rapportent des mensonges au surveillant général. Ils l'informent que le circuit est resté sale alors que ce n'est pas vrai. Ils agissent de la sorte pour se rapprocher de lui.
P29	Il n'y a pas de comportements politiques destructifs.
P30	Le mouchardage et le rapportage des faits et des mensonges sont très répandus. Les agents concernés cherchent à gagner la confiance des surveillants et bénéficier en contre partie de faveurs aux dépens des autres agents.
P31	Il y a rarement certains comportements politiques destructifs (rumeurs, mensonges, complaisance...).
P32	La complaisance servile, les mensonges, le mouchardage ... sont fréquents.
P41	Les comportements de mouchardise, de mensonges, de complaisances serviles sont très répandus.
P42	Certains agents usent des mensonges et des complaisances serviles pour arriver à leurs fins.
P43	Il y a beaucoup de mensonges et de comportements complaisants pour se rapprocher des surveillants.
P44	Il y a des comportements politiques destructifs mais qui ne sont pas apparents.
P45	Certains agents rapportent tout ce qui se passe aux surveillants et leur racontent parfois des mensonges, partagent avec eux les aides reçues des citoyens, leur paient des boissons... pour gagner leur amitié et bénéficier de leurs faveurs (postes où le travail est moins fatigant, absences tolérées...).
P46	Il y a des agents qui se sont spécialisés dans le rapportage et le mouchardage et en contre partie ils ont beaucoup de faveurs.
P47	Certains agents sont très complaisants avec les surveillants et leur rapportent tout ce qui se passe et font circuler des mensonges.
H1.2.6/ Performance sous-optimale prolongée	
D1	Il y a trop d'agents partisans du moindre effort, ce qui affecte le rendement.
D2	Les pratiques de performances sous-optimales prolongées sont courantes surtout pour les agents de balayage (à la différence des agents qui travaillent sur les véhicules et qui sont obligés de suivre le rythme du véhicule). La collecte systématique de pain et de plastique occasionne des pertes de temps et influe négativement sur le rendement.

E1	Quelques agents sont connus par leur nonchalance et leur manque de sérieux au travail. Ils fournissent le moins d'efforts et leurs absences sont généralement élevées.
E2	Les agents, dans leur majorité, essaient de fournir le minimum d'efforts.
S1	Certains agents sont partisans du moindre effort et font tout leur possible pour travailler le moins possible.
S2	Cela dépend des agents. Certains sont fainéants, mais d'autres sont très consciencieux et actifs.
P11	Oui, il y a des personnes qui essaient d'échapper au travail et qui ne fournissent pas beaucoup d'efforts.
P12	Certains agents, vu leur âge avancé ne peuvent plus fournir beaucoup d'efforts. Ils sont généralement chargés du nettoyage avec les brouettes.
P13	Certains agents veulent finir le travail très tôt et donc bâclent leur travail.
P21	Les agents cherchent à terminer le plus vite possible, ce qui peut influencer négativement sur la qualité du travail accompli.
P22	Les personnes âgées travaillent à leur propre rythme. Le contrôle qui s'exerce sur eux est limité.
P23	Certains agents fournissent peu d'efforts.
P24	Certains agents ne viennent même pas et les surveillants signent les fiches de présence à leur place.
P25	Ceux qui travaillent derrière un camion ou un tracteur ne peuvent pas baisser leur performance car ils sont obligés de suivre le rythme du véhicule. Par contre ceux qui se servent de brouettes travaillent à leur guise et ne sont pas suivis.
P26	Certains ne veulent pas travailler, d'autres ne travaillent pas ou travaillent peu car ils bénéficient des faveurs qui leur sont accordées indûment par les surveillants.
P27	Certains agents ne veulent pas travailler. Ils prétendent qu'ils sont en permanence malades.
P28	Beaucoup d'agents ne font pas leur travail. Les habitants de mon quartier viennent souvent se plaindre à moi parce que les déchets ne sont pas collectés. J'informe le surveillant général. Je me demande que fait le contrôle et je me pose des questions sur son efficacité.
P29	Je confirme que certains agents ne veulent pas travailler et cherchent à fournir le minimum d'efforts.
P30	Un certain nombre d'agents ne font rien. Ils ont d'ailleurs une bonne mine et sont propres et bien habillés. Ils ont l'appui des surveillants.
P31	Le circuit doit être nettoyé. Sur la benne tasseuse que je conduis, les agents ne peuvent pas avoir une performance sous-optimale car ils sont obligés de suivre le rythme du véhicule.
P32	Certains agents ne veulent pas travailler. Je refuse qu'ils travaillent avec moi dans mon équipe.
P41	Beaucoup d'agent essaient d' avoir une performance sous-optimale en fournissant le minimum d'efforts, mais cela ne marche pas avec moi. Au début de la mission j'encadre et je sensibilise les agents fainéants, et tout se passe bien.
P42	Certains agents ne veulent pas travailler. Ils ne sont pas convaincus de leur travail. Ils sentent qu'ils sont sous estimés et mal payés et que cela n'encourage pas à travailler. Beaucoup d'agents refusent de travailler dans leurs quartiers. Ils ont honte de leur travail. Dans la société le travail des agents de nettoyage est sous-estimé et les agents de nettoyage sont dénigrés.
P43	Certains agents prétendent être fatigués pour ne pas travailler.
P44	Beaucoup d'agents fournissent le moins d'efforts car lorsqu'ils travaillent beaucoup, il n'y a rien en contre partie.
P45	Il y a des agents qui ne veulent pas travailler. Certains quittent leurs postes avant de terminer leur travail.

P46	Il y a des agents qui ne veulent pas travailler. Avant d'entamer mon circuit je demande aux agents de nettoyage désignés avec moi s'ils sont prêts à travailler. Lorsque quelqu'un n'a pas l'intention de travailler, je demande au surveillant de le remplacer. Il y a des agents qui refusent de travailler, d'autres viennent quand ils veulent. Personne ne les rappelle à l'ordre. On dirait que les surveillants ont peur d'eux.
P47	La performance sous-optimale prolongée existe principalement chez les agents, certains refusent de travailler ou fournissent un minimum d'effort.

ANNEXE 4 : BILAN DES ENTRETIENS REALISES CONCERNANT LES HYPOTHESES H2 A H7.

H2: Rémunération des agents	
H2.1/ Appréciation (suffisante, insuffisante)	
D1	Les salaires des agents, des surveillants et du chef du service nettoyage sont insuffisants. Le chef du service nettoyage perçoit 600 à 700 dinars par mois. Or elle est responsable de la propreté de 120.000 personnes. Elle utilise son propre téléphone pour le travail
D2	Les rémunérations des agents, des surveillants et du chef de service nettoyage sont insuffisantes malgré les augmentations. Mon salaire est moyen.
E1	La rémunération des agents est insuffisante pour couvrir les besoins de leurs ménages. La prime d'enlèvement des déchets ménagers et la prime de salissure sont très réduites.
E2	La rémunération des agents est insuffisante. Leur niveau de vie est bas.
S1	La rémunération des agents est insuffisante. Elle ne leur permet pas de subvenir à leurs besoins les plus élémentaires. La rémunération des surveillants est faible aussi puisque elle est identique à celle des agents. En tant que surveillant général, je perçois seulement 560 dinars après 32 années de service. A titre d'exemple, la prime de transport est de 17,5 dinars alors que je dépense en moyenne 60 dinars par mois pour le transport. Je paie mensuellement un remboursement de prêt de 150 dinars.
S2	La rémunération des agents et des surveillants est très faible. Elle ne permet pas de mener une vie décente. Personnellement, je n'arrive pas à satisfaire les besoins élémentaires de ma famille. Beaucoup d'agents empruntent de l'argent pour boucler la fin du mois.
P11	Le salaire est insuffisant. Je perçois 500 dinars après 25 ans de service. Je paie un loyer mensuel, ma consommation d'eau et d'électricité. Avec la cherté de la vie je n'arrive plus à joindre les deux bouts.
P12	La rémunération des agents est insuffisante.
P13	La rémunération est insuffisante. Je perçois 420 dinars. La prime de rendement est dérisoire (6 dinars). Je suis marié et j'ai 2 enfants. Je paie un loyer mensuel de 150 dinars.
P21	La rémunération est insuffisante. Mon niveau de vie est très bas. Je vis dans une seule chambre.
P22	La rémunération des agents est insuffisante.
P23	La rémunération des agents est insuffisante. Je perçois 470 D. Je suis marié avec 3 enfants dont un enfant souffrant d'une insuffisance respiratoire. Je paie un loyer mensuel de 180 D. Il me reste 290 D. J'ai perdu de nombreuses années à la mairie : j'ai travaillé durant 17 ans sans aucune couverture sociale.
P24	La rémunération est insuffisante. Malgré que je suis célibataire, elle ne me suffit pas. Je perçois 420 dinars. Je rembourse 2 prêts de 150 dinars chacun. Je suis continuellement dans le rouge.

P25	Mon salaire est insuffisant. Je suis célibataire. Je paie un loyer mensuel. Mon père est décédé et j'envoie mensuellement de l'argent à ma mère seule.
P26	La rémunération est insuffisante. Je suis divorcé et je paie une allocation mensuelle de 140 dinars et ce en plus du remboursement d'un emprunt (100 dinars) et des frais de loyer (140 dinars). Pratiquement il ne me reste plus rien pour vivre.
P27	Mon salaire est très insuffisant. Je suis marié et père de 4 enfants. Je perçois 420 dinars, alors que mes charges sont plus élevées : je rembourse mensuellement 2 prêts de 200 dinars et 135 dinars, et je paie un loyer de 120 dinars.
P28	Ma rémunération est insuffisante. Je perçois un salaire mensuel de 448 dinars. Je rembourse chaque mois un prêt de 200 dinars. Il me reste 248 dinars. Je suis célibataire. Je vis avec mes parents. Je leur donne mon salaire.
P29	Mon salaire est insuffisant. Je suis marié et père de 4 enfants. Je perçois 420 dinars dont il ne me reste pour vivre que 170 dinars en tenant compte du remboursement mensuel d'un prêt que j'ai contracté. Le plus jeune de mes enfants est âgé de 4 ans et demi. Je n'ai pas les moyens pour le mettre dans un jardin d'enfants.
P30	Je touche un salaire de 450 dinars. Il est insuffisant. Je suis marié et j'ai 5 enfants. Je paie un loyer de 250 dinars et ce en plus des frais de consommation d'eau et d'électricité. Je rembourse un prêt mensuel de 95 dinars. Mon épouse ne travaille pas. Mon compte postal est en permanence dans le rouge.
P31	La rémunération est insuffisante. Je suis marié et j'ai 4 enfants. Mon salaire est de 520 dinars. Je rembourse un emprunt que j'ai contracté jusqu'en 2017.
P32	Mon salaire est insuffisant. Je suis marié et père de 3 enfants dont 2 sont handicapés. Je paie un loyer mensuel et je rembourse mensuellement un prêt que j'ai contracté. Je paie chaque mois des frais de scolarisation pour mon fils dans un organisme d'éducation privé. Heureusement que mon épouse travaille.
P41	Ma rémunération est très insuffisante. Je touche 463 dinars par mois. Je suis marié et père de 4 enfants et ma femme est malade, nécessitant des frais de soins mensuels fréquemment non remboursables par la sécurité sociale. Je rembourse mensuellement 2 prêts respectivement de 188 dinars et 93 dinars. Je ne peux rien faire avec ce qui me reste. Je suis en permanence en manque d'argent. Aujourd'hui je suis allé à 6 ou 7 reprises à la banque pour retirer mon salaire mais il n'est pas encore viré dans mon compte. Il y a un retard de virement de 2 jours et je n'ai plus d'argent. Je vais emprunter un peu d'argent auprès du surveillant.
P42	La rémunération est insuffisante. Je perçois 525 dinars. Je suis marié et j'ai 2 enfants. Avec ce salaire, je n'arrive pas à subvenir aux besoins les plus élémentaires de ma famille.
P43	La rémunération est insuffisante. Je suis marié et j'ai 2 enfants. Je paie un loyer mensuel. Je mets ma fille au jardin d'enfants 1 mois sur 2 en fonction de mon budget.
P44	Mon salaire est de 430 dinars. Je suis marié et père de 5 enfants, dont 2 sont mariés. Je n'ai pas trouvé les moyens nécessaires pour payer la dernière facture trimestrielle d'électricité qui s'élève à 300 dinars.
P45	Je perçois un salaire mensuel de 500 dinars. Il ne suffit pas à subvenir aux besoins de ma famille. Je suis marié et père de 2 enfants de 1,5 et de 3 ans d'âge. Je paie un loyer mensuel.
P46	Mon salaire est insuffisant. Je perçois 455 dinars. Je rembourse un prêt et il ne me reste que 260 dinars. Je suis célibataire.
P47	Ma rémunération est insuffisante. Je perçois 515 dinars par mois. Je suis marié, père d'un enfant et ma femme est enceinte. Je rembourse mensuellement un prêt de 250 dinars. Il me reste 265 dinars.
H2.2/ Conséquences	

D1	Il y a beaucoup de trafic, de vols et de détournements pour se procurer des revenus supplémentaires. Les surveillants et les agents louent les moyens de la mairie (trax, tracteurs...) à leur propre profit. Le surveillant général perçoit auprès de chaque chauffeur 1 dinar par circuit et par jour. L'insuffisance du salaire produit la démotivation des agents, les absences, l'irresponsabilité et la non chalance.
D2	Les agents quittent tôt leur travail pour exercer un second métier (marchand de fruits et légumes, chauffeur de taxi, agent de gardiennage...). Ils procèdent à la collecte du plastique et du pain pendant leur travail.
E1	L'insuffisance des revenus influe négativement sur la qualité de la vie des agents. Les conditions matérielles et psychiques des agents sont dégradées. Plusieurs agents exercent un second métier pendant les après midi tels que maçons ou chauffeurs de taxis pour les chauffeurs. Parfois ils s'absentent en congé de maladie pour se consacrer à leur second travail. Aussi ils collectent du pain et du plastique qu'ils vendent à leur profit.
E2	Beaucoup d'agents exercent un second métier spécialement dans la construction ou dans le jardinage. Certains vendent le lait qu'ils perçoivent de la mairie. Ils demandent des aides aux citoyens.
S1	Certains exercent un autre métier de fortune (gardien...). Les habitants les aident financièrement. Les agents procèdent aussi à la collecte du plastique et du pain pour arrondir leur fin de mois. Il est à signaler que cette collecte est bénéfique pour le service car elle évite le remplissage des moyens roulants par les bouteilles vides en plastique.
S2	Outre l'exercice d'un second métier et la collecte de pain et du plastique, les agents demandent des aides auprès des citoyens pour pouvoir subvenir à leurs besoins. Aussi, ils empruntent de l'argent auprès des surveillants notamment.
P11	J'exerce un second métier (peintre) pendant les dimanches, les jours fériés et mon congé annuel. Les agents procèdent à la collecte du pain et du plastique. Ils sont très endettés. Ils vivent avec les crédits bancaires.
P12	Les agents vivent avec les emprunts et les crédits bancaires.
P13	Après les heures de travail, je travaille dans le bâtiment.
P21	Je vis avec les emprunts. J'ai un prêt bancaire et un prêt de la mutuelle de la mairie. Je procède à la collecte et à la vente du plastique.
P22	Les agents sont très endettés envers des banques et des personnes physiques.
P23	J'emprunte de l'argent auprès de mes voisins et de mon frère.
P24	Je collecte des bouteilles en plastique et du pain. Cela me rapporte entre 2 et 4 dinars par jour, après partage du revenu entre le chauffeur, moi et un autre agent. Ce montant ne couvre même pas mes frais de transport à mon lieu de résidence (Ouerdia). Ma mère me donne de l'argent aussi.
P25	Pendant mes heures libres, je travaille dans le secteur du bâtiment. Avant, on collectait le plastique, mais son prix a beaucoup baissé: de 750 à 300 millimes le Kg, et l'opération n'est plus très rentable. De plus, notre circuit est le plus long du territoire communal : nous travaillons sans interruption de 7H00 à 14H00, on n'a pas le temps de collecter le plastique. Parfois nous collectons du pain lorsqu'il est disponible.
P26	Je procède à la collecte des bouteilles en plastique qui me rapporte environ 4 dinars par jour. Pendant les jours fériés et mes congés je travaille dans le bâtiment pour un salaire journalier de 20 dinars.

P27	<p>Nous collectons du plastique pendant les heures de travail, cela nous rapporte en moyenne 4 dinars par personne tous les 3 jours.</p> <p>Je collecte le plastique même en présence du gouverneur, je n'ai pas le choix. Nous n'arrêterons pas la collecte tant que nos salaires ne sont pas augmentés</p> <p>Parfois il y a beaucoup de travail et nous ne trouvons pas assez de temps pour collecter le plastique, alors je collecte les bouteilles en plastique l'après-midi.</p> <p>Mon frère m'aide financièrement, et mon fils menuisier me donne 25 dinars par semaine.</p>
P28	<p>Au sein de l'équipe de nettoyage, nous collectons le pain et le plastique. Cela nous rapporte 2 à 3 dinars par jour et par personne.</p>
P29	<p>Je collecte avec le reste de l'équipe des bouteilles en plastique et du pain. Cela me rapporte 3 à 4 dinars par jour. Mais on ne trouve pas assez de temps pour le tri.</p> <p>Pendant mes heures libres, je travaille dans un café en tant que serveur. Mais le problème est que je n'ai pas suffisamment de temps et en plus c'est très fatigant car je veille trop tard au café.</p>
P30	<p>Vu l'insuffisance de mes ressources, je n'achète ni fruits, ni légumes.</p> <p>Parfois on m'aide.</p> <p>Je travaille avec conscience professionnelle et ce quelque soit mon niveau de salaire, même lorsque je percevais 135 dinars par mois. Je travaille correctement malgré que j'ai un handicap physique.</p>
P31	<p>Mes frères m'aident et mon fils aussi qui a commencé à travailler récemment.</p> <p>Les agents font le tri du pain lors de la collecte et cela rapporte environ 4 dinars par jour que nous percevons (moi-même et les 2 agents) à tour de rôle.</p>
P32	<p>Je collecte les bouteilles en plastique et cela me rapporte 2 à 3 dinars par jour.</p> <p>Mon niveau de salaire n'a aucun effet sur mon rendement. Je travaille au même rythme quelque soit mon salaire.</p>
P41	<p>J'achète à crédit de chez l'épicier, les marchands de légumes, de volailles... Lorsque je n'ai pas d'argent, j'essaie de ne pas les croiser pour qu'ils ne me réclament pas leur argent. Dès que possible je leur donne la priorité de remboursement pour que je puisse me réapprovisionner à crédit en produits de subsistance de chez eux.</p> <p>Avant on collectait du plastique et cela rapportait beaucoup (entre 10 et 15 dinars par personne et par jour), mais maintenant on le fait beaucoup moins car le prix du plastique a baissé et les recettes aussi (de 1 à 2 dinars par personne et par jour).</p> <p>Nous collectons aussi du pain, mais je le donne à l'un des agents de nettoyage qui travaille avec moi sur le tracteur car il est plus pauvre que moi.</p> <p>Dans mes heures libres, je travaille comme chauffeur.</p> <p>Mon fils qui vient de commencer à travailler m'aide aussi (environ 100 dinars par mois).</p>
P42	<p>Nous collectons du plastique, cela nous rapporte 4 à 6 dinars par personne et par jour.</p> <p>Pendant mes congés, je travaille comme chauffeur PL.</p> <p>Je reçois périodiquement des aides de mon frère et de mes beaux frères.</p>
P43	<p>Nous collectons les bouteilles en plastique et le pain le matin pendant l'horaire de travail et l'après-midi après les heures de travail. Cela nous rapporte environ 14 dinars par jour que nous nous partageons (3 agents).</p> <p>Avant, j'ai travaillé gardien dans un appartement après les heures de travail. J'ai arrêté parce que j'étais trop fatigué, je ne pouvais plus continuer.</p>
P44	<p>J'emprunte de l'argent auprès de mes voisins et de mon frère.</p>
P45	<p>Nous faisons le tri du plastique et du pain pendant la collecte des déchets.</p> <p>Après les heures de travail et pendant mes jours fériés, je travaille en tant qu'ouvrier dans le secteur du bâtiment. Ce travail secondaire me rapporte 20 dinars par jour.</p>
P46	<p>Je collecte avec les agents qui travaillent avec moi du plastique et du pain, ce qui nous rapporte 3 à 4 dinars par personne et par jour.</p>

P47	J'ai un autre travail. Chaque jour, après les heures de travail, je travaille dans le bâtiment ou la peinture. Je ne trouve plus le temps pour ma famille. Avant j'ai acheté un véhicule qui me servait à collecter du plastique. Maintenant le prix du plastique a chuté (0.3 dinar le KG). En plus pendant le travail je n'ai plus le temps pour la collecte car je passe beaucoup de temps à attendre pour vider mon véhicule dans le dépôt.
Effets sur l'engagement	
D1	Le niveau de rémunération des agents exerce un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
D2	Le niveau de rémunération des agents exerce un effet négatif sur l'engagement organisationnel. Le salaire est l'un des principaux déterminants de l'engagement.
E1	L'effet de l'insuffisance de la rémunération des agents est très négatif sur l'engagement organisationnel.
E2	La faible rémunération a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
S1	Le niveau de salaire influe négativement sur l'engagement organisationnel.
S2	L'engagement organisationnel est très affecté par les bas salaires perçus.
P11	Les bas salaires influent négativement sur l'engagement organisationnel.
P12	Le salaire perçu a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
P13	Le niveau de salaire influe négativement sur l'engagement organisationnel.
P21	Le salaire perçu a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
P22	Le niveau des salaires a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
P23	J'ai accompli mon devoir et travaillé correctement même lorsque je percevais 135 D. J'accomplis pleinement mes tâches quel que soit le niveau de salaire. Le niveau de salaire n'influe pas sur mon engagement organisationnel.
P24	La faiblesse du salaire influe négativement sur l'engagement organisationnel. Pour qu'il y ait une amélioration de l'engagement, il faut non seulement améliorer les salaires mais aussi instaurer un climat de justice. Si les surveillants n'arrêtent pas leur injustice, l'amélioration des salaires restera sans effet sur l'engagement. Pour qu'il y est amélioration de l'engagement organisationnel, il faut à la fois améliorer les salaires et instaurer un climat de justice.
P25	La faiblesse du salaire influe négativement sur l'engagement organisationnel.
P26	L'insuffisance de la rémunération influe négativement sur l'engagement organisationnel.
P27	L'insuffisance de la rémunération influe négativement sur l'engagement organisationnel.
P28	L'insuffisance de la rémunération influe négativement sur l'engagement organisationnel.
P29	Mon niveau de salaire influe négativement sur mon engagement organisationnel.
P30	Mon niveau de salaire n'a pas d'influence sur mon engagement organisationnel. Je m'investis à fond dans mon travail, abstraction faite du salaire que je perçois.
P31	Le bas salaire perçu a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
P32	Mon niveau de salaire n'a aucun effet sur mon engagement organisationnel.
P41	Le bas salaire perçu a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
P42	Le bas salaire perçu a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.

P43	Tant que je suis en bonne santé, je travaille correctement quelque soit le niveau de mon salaire. Le salaire n'a pas d'influence sur mon engagement organisationnel.
P44	L'insuffisance du salaire influe négativement sur mon engagement organisationnel.
P45	L'insuffisance du salaire influe négativement sur mon engagement organisationnel.
P46	Je fais correctement mon travail quelque soit mon salaire. L'insuffisance de ma rémunération n'influe pas négativement sur mon engagement organisationnel et ce malgré son effet négatif sur mes conditions de vie.
P47	L'insuffisance du salaire influe négativement sur l'engagement organisationnel. Parfois je prends un congé de maladie pour travailler ailleurs.
H3: Sécurisation de l'emploi	
H3.1/ Apports	
D1	La titularisation des agents a entraîné une amélioration des salaires et une sécurisation de l'emploi et des retraites.
D2	La sécurisation du travail a entraîné une amélioration des salaires et a permis aux agents de bénéficier des congés chômés et payés (30 jours par an), des congés de compensation et des congés de maladie. Leur titularisation leur ouvre droit à la tenue de travail, et au paiement des heures supplémentaires.
E1	La titularisation des agents a induit une amélioration des salaires, un accès aux droits aux congés et une sécurisation du statut des intéressés. Avant leur titularisation, les agents travaillaient tous les jours de la semaine (pas de repos ni de congés) et à la moindre absence, leurs salaires subissaient des coupes et leurs contrats étaient parfois résiliés.
E2	La sécurisation du travail a généré des avantages aux agents : améliorations salariales, droit aux congés, bénéfice de la sécurité sociale, notamment.
S1	La titularisation des agents a entraîné une amélioration des rémunérations et le bénéfice des droits aux congés et à la sécurité sociale..
S2	La titularisation des agents a entraîné une amélioration des rémunérations et le bénéfice du droit au congé.
P11	La titularisation des agents a amélioré les rémunérations qui sont passés de 120 dinars à 420 dinars. Mais avec la cherté de la vie, ce salaire reste insuffisant. Moi j'ai été titularisé depuis 1990.
P12	La titularisation a entraîné une augmentation des salaires et un accès aux droits aux congés, à la retraite et à la sécurité sociale.
P13	J'ai été titularisé en 2010. Cela fait 14 ans que je travaille à la mairie. Ma titularisation a induit une amélioration de salaire, le droit aux congés et le droit à la retraite.
P21	Ma titularisation a induit une amélioration de ma rémunération et de mes droits.
P22	Outre l'amélioration des rémunérations, la titularisation des agents leur permet de bénéficier des congés et d'accéder au droit à la retraite.
P23	Ma titularisation m'a permis enfin de bénéficier de la sécurité sociale, sachant que j'ai travaillé à la mairie pendant 17 ans sans aucun droit, ce sont des années perdues de ma vie. Lorsque j'ai été titularisé, on m'a classé au plus bas de l'échelle, à la catégorie 1.

P24	Avant la révolution, j'ai travaillé 4 ans à 150 dinars par mois. Chaque mois, je donnais 30 à 40 dinars par mois au surveillant pour nous titulariser. La titularisation nous a permis de bénéficier de la sécurité sociale, des droits aux congés et d'une amélioration des salaires mais qui est insuffisante.
P25	Après ma titularisation, mon salaire s'est amélioré et j'ai droit aux congés dont les congés de maladies. Moi je ne prends des congés de maladies que lorsque je suis vraiment malade.
P26	Je travaille depuis 2008 à la mairie. Avant ma titularisation je percevais 135 dinars. J'ai été titularisé après la révolution en 2011. Mon salaire s'est amélioré et j'ai droit à la retraite, aux congés et à la sécurité sociale.
P27	J'ai commencé à travailler au service nettoyage en 2005 en tant qu'ouvrier occasionnel. Je n'ai été titularisé qu'après la révolution (en 2011). Il me reste 2 ans seulement pour partir à la retraite. Ma situation s'est améliorée depuis ma titularisation, mais la cherté de la vie a minimisé ces améliorations.
P28	J'ai commencé à travailler à la mairie depuis 2004. Je percevais 135 dinars par mois pendant 2 ans. J'ai servi sous contrat à partir de 2006 et mon salaire mensuel est passé à 215 dinars. En 2011, j'ai été titularisé. Ma titularisation a entraîné l'amélioration de mon salaire et le bénéfice des prestations de la sécurité sociale.
P29	Je travaille à la mairie depuis 2000. Je percevais jusqu'à 2006 un salaire mensuel de 135 dinars. A partir de 2006, mon salaire est passé à 196 dinars. J'ai été titularisé après la révolution en 2011. Mon salaire s'est amélioré et j'ai droit aux congés et à une retraite. Bref ma situation s'est améliorée.
P30	J'ai travaillé pendant 16 ans (de 1989 à 2005) comme agent occasionnel pour un salaire mensuel de 135 dinars. A partir de 2005, j'ai servi sous contrat. J'ai été titularisé en 2011 après la révolution. Cela s'est traduit par une amélioration de salaire et le bénéfice du droit à la retraite.
P31	La titularisation des agents a amélioré leurs conditions financières.
P32	La titularisation a eu comme effet une amélioration du salaire et surtout l'accès au droit à la retraite.
P41	Ma titularisation a entraîné une amélioration de mon salaire mais les coûts de la vie ont augmenté. Avant je touchais 135 dinars et je vivais mieux. Maintenant j'ai aussi droit aux congés et à l'assurance maladie quoi que son apport est limité. Fréquemment les médicaments sont indisponibles à l'hôpital et je n'ai d'autres choix que de les acheter à mes propres frais.
P42	J'ai commencé de travailler à la mairie en 2005. J'ai perçu durant les 2 premières années un salaire de 135 dinars. Ensuite j'ai servi sous contrat avec un salaire mensuel de 430 dinars qui me permettait de vivre mieux qu'aujourd'hui car la vie était moins chère. J'avais droit aux congés, à la sécurité sociale et à la retraite. J'ai été titularisé en 2011 après la révolution. La titularisation ne m'a rien apporté, à part la possibilité de contracter des emprunts.
P43	Je travaille à la mairie depuis 1994. Je n'ai été titularisé qu'en 2011. Après ma titularisation, mon salaire s'est amélioré (440 dinars), j'ai droit aux congés et à la sécurité sociale.
P44	Avant ma titularisation, je percevais 135 dinars, mais la vie était moins chère. Nous avons bien accueilli la titularisation qui est intervenue après la révolution. Elle nous a fait du bien.
P45	Durant mes premières années, je percevais 135 dinars par mois. A partir de 2005, j'ai servi sous contrat pour un salaire mensuel de 275 dinars qui a augmenté au fil des ans pour atteindre 320 dinars en début de 2011. Sous contrat, je bénéficiais des congés et de la sécurité sociale (retraite, carnet de soins). J'ai été titularisé en 2011. Ma titularisation a entraîné une amélioration de mon salaire et la possibilité de contracter des prêts.
P46	J'ai commencé de travailler au service nettoyage de la mairie en 2007. Je percevais un salaire mensuel de 135 dinars. J'ai été titularisé en 2011 après la révolution. Mon salaire s'est amélioré et j'ai conquis certains droits à l'instar du droit à la tenue.

P47	Je travaille à la mairie depuis 2005. J'ai servi sous contrat durant 6 ans. Mon salaire était de 320 dinars. Je bénéficiais de la sécurité sociale : carnet de soins et paiement des cotisations à la retraite. J'ai été titularisé après la révolution en 2011. Avec la titularisation, mon salaire s'est amélioré et j'ai la possibilité de contracter un prêt bancaire. En tenant compte du remboursement de l'emprunt, je reviens au niveau de mon salaire avant ma titularisation.
H3.2/ Conséquences sur les comportements	
D1	En principe, la titularisation constitue une motivation supplémentaire pour les agents lorsqu'ils ont une conscience professionnelle. Dans le cas contraire, elle n'a pas d'effet, voire a un effet négatif surtout si l'administration n'applique pas la réglementation. Sur le terrain, le résultat de la titularisation n'est pas perceptible, ceux qui n'ont pas été titularisés fournissent plus d'efforts car il ont un objectif à atteindre, être titularisés.
D2	Une conséquence négative de la titularisation des agents est que certains d'entre eux bénéficient indûment des congés de maladie: présentation de certificats médicaux dans la limite de 60 jours de repos médical par an (limite fixée par le statut de la fonction publique avec bénéfice de l'intégralité du salaire).
E1	La sécurité professionnelle ressentie par les agents entraîne parfois des comportements déviants ou nonchalants. Le recours aux congés de maladies pour échapper au travail est l'une des facettes de ces comportements.
E2	Quelques agents ont réduit leur rendement suite à leur titularisation. Ils se rebellent. Cela est dû à l'insuffisance des sanctions disciplinaires parce que l'administration est faible.
S1	Le précédent secrétaire général ne voulait pas accorder des congés de repos. Les agents recouraient aux congés de maladie pour se reposer. Le rendement des agents s'est amélioré suite à leur titularisation.
S2	Les agents prennent des congés de maladie car le travail est très fatigant. Dans d'autres cas, les agents prennent des congés de maladie parce qu'on leur a refusé des congés de repos. Certains prennent des congés de maladie pour exercer un second travail. La retenue sur salaire, en cas d'absence, peut contribuer à réduire les absences. La titularisation des agents a eu un effet positif sur leur rendement.
P11	Le rendement des agents s'est amélioré depuis leur titularisation parce qu'ils sont plus confiants pour leur avenir alors qu'avant ils ne savaient pas ce qu'il peut leur arriver le lendemain. L'idée répandue selon laquelle les agents fournissent moins d'efforts après leur titularisation n'est pas fondée. Avant, à part la pression psychologique exercée sur les agents, il y avait fréquemment des campagnes de nettoyage dans lesquelles participaient des ouvriers qui venaient de la délégation en renfort, alors que cette mesure ne se fait plus actuellement. De plus l'effectif des agents n'a pas évolué alors que le volume de déchets a augmenté suite à la construction de nouveaux quartiers dans la superficie communale. De même les matériels roulants non seulement n'ont pas évolué mais aussi ils ont vieilli et leurs pannes sont devenues fréquentes.
P12	La sécurisation de l'emploi n'a pas eu d'effet sur le rendement. Il y a un travail qui doit être fait que ce soit l'agent est titularisé ou pas. Il s'agit de tâches assignés qu'il faut effectuer.
P13	Ma titularisation n'a eu aucun effet sur mon rendement. Je fais mon travail comme il se doit avant et après ma titularisation.
P21	La sécurisation de l'emploi a eu un effet positif sur le rendement. Les agents travaillent actuellement avec beaucoup moins de soucis sur leur avenir et sur leur retraite. L'handicap réside dans les matériels qui sont vieux et fréquemment en panne.
P22	Après leur titularisation, les agents s'attachent plus à leur organisation et réalisent mieux leur travail.

P23	Ma titularisation n'a pas eu d'effet sur l'exécution de mon travail ni sur mon rendement. J'ai toujours travaillé avec une grande ardeur et abnégation car j'aime travailler.
P24	<p>Durant la première période après ma titularisation, j'ai amélioré mon rendement, mais maintenant je ne veux plus travailler. Les surveillants ne te laissent pas travailler en paix. A la différence de la presque totalité des agents qui ont peur et acceptent l'injustice, moi je parle et c'est pour cette raison que j'ai des problèmes avec eux et que je suis mal vu. Avant ma titularisation je ne pouvais pas parler car je craignais d'être licencié et j'attendais ma titularisation. La majorité écrasante des agents subit et se tait. Certains agents donnent des montants d'argent aux surveillants (5 dinars ou 2 dinars) et en contrepartie ils ne travaillent pas. Ils rentrent juste après le passage du chef du service nettoyage et les surveillants les inscrivent "présents" sur la fiche de présence. Il faut examiner les fiches de présence, des agents (3 à 4 personnes) ne viennent pas travailler 2 à 3 jours par semaine et le surveillant signe à leur place. Moi je refuse de les remplacer. Je n'accepte pas de travailler à la place de quelqu'un qui est inscrit présent sur la fiche de présence mais réellement absent. On m'a traduit devant le conseil de discipline et j'ai eu un mois de retrait de salaire. J'ai subi une injustice et je n'ai pas trouvé à qui me plaindre.</p> <p>Dernièrement, j'étais programmé pour sortir en congé qui se rapporte à l'année 2012. Ils ont trouvé un remplaçant, mais ils ont refusé de m'accorder mon congé.</p>
P25	Avant ma titularisation, je travaillais mieux. Avant lorsque je travaille, je perçois un salaire, et lorsque je ne travaille pas, je n'en perçois pas. Actuellement, si je m'absente, on me grève le double de mon salaire durant la période d'absence. Or on peut s'absenter car on n'a pas eu nos congés. Actuellement les agents sont entrain de prendre les congés de 2012. Cela est dû à la pression de travail. Moi j'aurais éventuellement mon congé au titre de l'année 2012 en avril ou mai 2014. Il y a beaucoup d'injustice. On s'absente aussi parce qu'on est fatigué.
P26	Ma titularisation n'a pas eu d'effet sur mon comportement au travail. Il y a un agent qui refuse de travailler. Il sort avec le moyen et ne travaille pas. Il a été traduit devant le conseil de discipline et a été suspendu pendant 5 mois. Après avoir purgé sa suspension, il est revenu à son poste mais ne veut pas de nouveau travailler. Il dit que titularisé, il ne travaille plus. Le surveillant a l'intention de le traduire une seconde fois devant le conseil.
P27	Ma titularisation n'a pas influé sur mon travail ni sur mon rendement.
P28	Ma titularisation a boosté mon attachement à mon travail. Je me sens un membre à part entière de la mairie.
P29	Je travaille mieux après ma titularisation car mon salaire s'est amélioré.
P30	<p>Comme il est prévu que je parte en retraite dans 2 mois (mai 2014), j'ai demandé de travailler 5 années supplémentaires afin de pouvoir améliorer ma retraite sachant que ma cotisation à la retraite n'a commencé qu'en 2011.</p> <p>Mon rendement au travail a toujours été élevé, avant et après la titularisation.</p>
P31	Le rendement des agents s'est amélioré suite à leur titularisation. Le problème essentiel est dans le dépôt d'ordures qui nous fait perdre beaucoup de temps. Parfois il est fermé ou en grève. Moi je commence le travail à 7H00, mais il faut que je pointe au dépôt à 5H00 du matin pour pouvoir vider mon camion.
P32	Ma titularisation n'a pas influé sur mon travail. Je travaille au même rythme avant et après ma titularisation.
P41	Mon rendement s'est amélioré après ma titularisation. Je descends de mon véhicule aider les agents dans la collecte. Le droit à la retraite me motive.
P42	La titularisation n'a pas eu d'effet sur ma manière de travailler. Cependant si le rendement a diminué, c'est à cause de la vétusté des matériels qui ont été acquis depuis 2003. Actuellement, ils tombent fréquemment en panne et entravent la bonne marche du service.
P43	Ma titularisation n'a pas eu d'influence sur mon rendement. Je travaille quelques soient mes

	conditions.
P44	Ma titularisation a eu un effet positif sur moi. Depuis ma titularisation mon sentiment d'appartenance à la mairie à augmenté. Je ne m'absente jamais, je suis très discipliné.
P45	Ma titularisation a eu comme effet d'accroître ma motivation pour travailler mieux et plus. J'ai amélioré mon rendement.
P46	J'ai toujours bien fait mon travail même lorsque je percevais 135 dinars par mois. La titularisation n'a pas influé sur mon rendement.
P47	Ma titularisation n'a pas eu d'influence sur mon rendement qui n'a pas changé.
Effets sur l'engagement	
D1	La sécurisation de l'emploi a plutôt un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
D2	La sécurisation du travail a eu un effet négatif sur l'engagement.
E1	La sécurisation de l'emploi a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
E2	L'effet de la sécurisation du travail est négatif sur l'engagement organisationnel.
S1	Il y a eu une amélioration de l'engagement organisationnel après la titularisation. Suite à la sécurisation de leur travail, les agents étaient volontaires pour travailler juste après la révolution et ce malgré des conditions sécuritaires très mauvaises.
S2	La titularisation des agents a eu un effet favorable sur l'engagement organisationnel.
P11	La titularisation des agents influe positivement sur l'engagement organisationnel.
P12	La titularisation des agents n'a pas eu d'effet sur l'engagement organisationnel.
P13	Ma titularisation n'a pas eu d'effet sur l'engagement organisationnel.
P21	Ma titularisation a eu un effet positif sur mon engagement organisationnel puisque actuellement je me sens un membre permanent de l'organisation.
P22	La titularisation des agents a eu un effet favorable sur l'engagement organisationnel.
P23	Ma titularisation n'a pas eu d'effet sur mon engagement organisationnel.
P24	Ma titularisation a eu un effet négatif sur mon engagement organisationnel à cause de l'injustice imposée par les surveillants.
P25	Ma titularisation a eu un effet négatif sur mon engagement organisationnel.
P26	Ma titularisation n'a pas eu d'effet sur mon engagement organisationnel.
P27	Ma titularisation n'a pas eu d'effet sur mon engagement organisationnel.
P28	Ma titularisation a eu un effet positif sur mon engagement organisationnel.
P29	Ma titularisation a eu un effet positif sur mon engagement organisationnel.
P30	Ma titularisation n'a pas eu d'effet sur mon engagement organisationnel. Je travaille avec une conscience professionnelle élevée, abstraction faite à ma titularisation.
P31	La titularisation des agents a eu un effet favorable sur l'engagement organisationnel.
P32	Ma titularisation n'a pas eu d'effet sur mon engagement organisationnel.
P41	Ma titularisation a eu un effet positif sur mon engagement organisationnel.
P42	Ma titularisation n'a pas eu d'effet sur mon engagement organisationnel.
P43	Ma titularisation n'a pas eu d'effet sur mon engagement organisationnel.

P44	Ma titularisation a eu un effet positif sur mon engagement organisationnel.
P45	Ma titularisation a eu un effet positif sur mon engagement organisationnel.
P46	Ma titularisation n'a pas influé sur mon engagement organisationnel.
P47	Ma titularisation n'a pas influé sur mon engagement organisationnel.
H4: Conditions de travail	
H4.1/ Conditions physiques de travail.	
H4.1.1/ Description du travail /de la tâche	
D1	<p>Les conditions de travail sont mauvaises et même catastrophiques. Les agents sont inconscients: ils ne portent pas leurs tenues de travail. Mais l'administration est défaillante pour 2 raisons, en premier lieu, elle ne veille pas sur le port des tenues par les agents (il n'y a pas de suivi), et en second lieu elle ne fournit pas une tenue de bonne qualité particulièrement pour les chaussures de sécurité et les gants. Les matériels sont mal entretenus. Les contremarches des tracteurs et des camions sont cassées ou inexistantes. Les moyens roulants sont trop sales, ils n'ont jamais été lavés. La crasse colle sur les moyens roulants et produit des odeurs insupportables qui influent négativement sur les agents. Elle augmente les risques de maladie.</p> <p>L'administration ne donne pas de valeur aux agents de nettoyage qui sont sous estimés et dénigrés. Normalement, l'administration devra prévoir des réunions avec les agents, organiser des sorties... Le niveau d'éducation des agents est trop bas. Il faudra aussi organiser des formations à leur profit pour les motiver. Dernièrement 3 surveillants ont été envoyés en formation. Ils sont revenus avec un autre état d'esprit.</p> <p>5 ou 6 agents sont des handicapés mentaux, mais ce sont eux qui travaillent le plus. Le bureau du chef de service nettoyage est un garage. Elle ne dispose pas de personnels administratifs ni d'un ordinateur.</p>
D2	<p>Les conditions de travail sont défavorables. Le travail des agents est très pénible et très fatigant, surtout pour les agents qui courent derrière les moyens roulants. Ils sont fréquemment amenés à faire des travaux de manutention de conteneurs pleins dont les roues sont souvent cassées. La fatigue physique est énorme.</p> <p>Mon travail est fatigant et pénible aussi.</p>
E1	<p>Le travail est sûrement pénible, mais celui qui a choisi d'intégrer la mairie sait à quoi s'en tenir. Or, la nature du travail est vécue comme dégradante par les agents. C'est pour cette raison que les agents ont des réactions contestataires et agressives.</p>
E2	<p>Le travail des agents est très fatigant. Il s'effectue dans des conditions déplorables: mauvaises odeurs, tracteurs non protégés, sécurité défaillante, chaleur, froid... Ce qui affecte le plus les agents, ce sont les comportements non civiques des citoyens : déchets éparpillés hors des contenaires, non respect des horaires d'enlèvement des déchets, mauvais traitements...</p>
S1	<p>Les conditions de travail sont très mauvaises. Le travail est fatigant et salissant. Logiquement les agents devraient prendre une douche et changer leurs vêtements à la fin de leur travail, mais il n'y a ni douches ni vestiaires.</p> <p>Les tracteurs ne comportent pas de protections. Les agents sont exposés au froid et à la pluie pendant l'hiver et au soleil et à la chaleur pendant l'été.</p>

S2	Le travail est très pénible et salissant. Les conditions de travail sont déplorables.
P11	<p>Les conditions de travail sont très difficiles. Le travail est très fatigant. Le manque de moyens matériels est flagrant. Les mauvaises odeurs et la saleté sont les contraintes les plus pénibles pour l'agent. Dans plusieurs cas des déchets et matières infectes se versent sur l'agent surtout lorsque le camion est très haut. Les agents rentrent chez eux sales.</p> <p>Les tracteurs sont sans protection. Les agents sont exposés au froid, à la pluie et à la chaleur.</p>
P12	Le travail est fatigant et salissant. Les conditions de travail sont mauvaises.
P13	<p>Je travaille soit sur un camion à benne ouverte, soit sur une benne tasseuse soit sur un tracteur. J'arrive le matin, j'émarge sur la feuille de présence et j'attends les instructions du surveillant général. Notre travail est fatigant. Les odeurs sont mauvaises: parfois nous transportons des cadavres d'animaux. C'est notre travail, nous nous sommes habitués à ces conditions.</p> <p>Certains camions sont trop haut (3,5 mètres) et ne sont pas adaptés à la collecte des déchets. Ces camions causent beaucoup de fatigue aux agents. Il y a parfois des colis de 15 à 20 Kg qu'il faut soulever et envoyer à une hauteur de 3,5 mètres.</p>
P21	Je travaille sur un tracteur dans un circuit déterminé. Sur le tracteur, il n'y a que 2 agents au lieu de 3, ce qui entraîne une fatigue supplémentaire. Le travail est très pénible.
P22	Les conditions de travail sont très mauvaises. Le travail est très fatigant. Les odeurs sont insupportables.
P23	<p>Je travaille sur un camion benne-tasseuse dans un circuit déterminé. Le circuit où je travaille est au moins deux fois plus long que les autres secteurs. En plus, dernièrement, il y a une nouvelle zone qui a été rajoutée à notre circuit.</p> <p>Le travail est très fatigant, les odeurs sont insupportables. Le camion est trop sale. Il n'a jamais été lavé. Parfois je sens que je suis sur le point de vomir tellement les odeurs sont fortes. Lorsque la hachoire de la benne commence à broyer les déchets, des substances liquides infectes sont restituées dégageant de très mauvaises odeurs. Ce qui gêne le plus ce sont la saleté et les odeurs. Parfois on trouve un chien ou un chat mort depuis plus de 2 jours, on essaie de le mettre sous les déchets pour dissimuler ses odeurs (spécialement sur la benne ouverte). Plusieurs ouvriers souffrent d'allergies et de difficultés respiratoires.</p> <p>Lorsque le camion benne-tasseuse tombe en panne, on nous affecte un camion à benne basculante, sans protection contre le vent, la pluie et la chaleur. Ce véhicule n'est pas adapté à la collecte des déchets. La benne du camion est trop haute et l'agent doit porter trop haut les sachets de déchets, ce qui accroît sa fatigue. Ce type de camion est censé être utilisé avec un trax.</p>
P24	<p>En tant qu'agent de nettoyage, je travaille parfois derrière une benne-tasseuse ou derrière un camion à benne ouverte. Dans ce dernier cas on court derrière le camion. J'ai une allergie aux odeurs d'échappement : je ne peux plus respirer et mes yeux deviennent rouges. Je me suis plaint mais ils m'ont répondu que je n'avais aucun choix.</p> <p>Il y a trop de mauvaises odeurs émanant des déchets et surtout des résidus de déchets dans les bennes qui n'ont jamais été nettoyés. Lorsque les citoyens passent à proximité des camions, ils se bouchent le nez. Les véhicules sont très sales, ils n'ont jamais été lavés.</p>

P25	<p>Je travaille derrière un camion benne-tasseuse. Sur le circuit, il faut tout nettoyer : déchets ménagers, gravats, désherbage...</p> <p>Le travail est très fatigant. Je soulève des charges trop lourdes, les roues des conteneurs étant fréquemment cassées. Les odeurs sont trop mauvaises : parfois le camion n'est vidé qu'après une semaine, les passants s'éloignent du camion tellement les odeurs sont fortes. Le camion est trop sale. Il n'a jamais été nettoyé. Le travail est salissant.</p> <p>De plus plusieurs matériels ne sont pas adaptés à la mission de nettoyage. A titre d'exemple les camions à benne ouverte sont très hauts et nécessitent des efforts supplémentaires de la part des agents.</p>
P26	<p>Je travaille derrière un tracteur. Je collecte les déchets : sachets de poubelles ou seaux de poubelle que nous versons dans la benne du tracteur ou déchets éparpillés que nous ramassons à l'aide d'un râteau dans une caisse. Je travaille sans gants. Le chauffeur nous aide parfois.</p> <p>Le travail est très fatigant. Les odeurs sont très mauvaises surtout en été. Le travail est salissant. Le matériel est trop sale. Il n'a jamais été lavé.</p>
P27	<p>Je travaille sur un tracteur neuf. Avant je travaillais sur un vieux tracteur qui tombait très fréquemment en panne et sans contre-marches et donc soit on marchait à pied, soit on se mettait à côté du chauffeur. Notre travail est très fatigant, très salissant et s'effectue dans de mauvaises odeurs.</p>
P28	<p>Je travaille sur un tracteur. Je monte sur la remorque et je range les sachets de déchets. Nous faisons en général 2 voyages quotidiennement et cela dépend du volume de déchets.</p> <p>Le travail n'est pas très fatigant car je travaille sur la remorque. Celui qui travaille en bas se fatigue trop. Je l'aide parfois. Dans notre travail, il y a trop de saleté et de mauvaises odeurs; je me suis habitué.</p>
P29	<p>Je travaille sur un tracteur dans le même circuit depuis 2000. A part le chauffeur, je travaille avec un autre agent de nettoyage sur le tracteur. Moi je travaille en bas, je charge les sacs de déchets dans la benne du tracteur et le deuxième agent se place sur la benne pour ranger les sachets. Parfois la contre marche derrière la benne du tracteur est cassée, alors je marche et je cours derrière le tracteur et de temps à autre, je monte à côté du chauffeur.</p> <p>Le travail est fatigant et salissant, les odeurs sont mauvaises, mais je me suis habitué.</p>
P30	<p>Je nettoie les rues en utilisant une brouette, un balai et une pèle. Le surveillant me demande de nettoyer les grandes avenues uniquement. Il cherche à soigner les apparences. Je refuse de travailler ainsi. Je travaille conformément à mes convictions et j'essaie de nettoyer aussi bien les avenues que les routes secondaires. En été, la journée est longue et j'arrive à nettoyer tant les avenues que les rues. Par contre en hiver, comme la journée est courte, je nettoie une journée sur deux.</p> <p>Mon travail n'est pas très fatigant, mais avec l'âge je sens la fatigue. Ce que je fais comme travail est de très loin moins fatigant que le travail sur un camion.</p>
P31	<p>Le travail est très pénible. Les odeurs sont insupportables. Pendant l'été, le chauffeur suffoque à l'intérieur du camion tellement les odeurs sont fortes. Les chauffeurs sont épuisés à cause des temps d'attente devant le dépôt de déchets pour vider leurs camions. Cela leur fait beaucoup d'heures supplémentaires pour rien.</p>
P32	<p>Je conduis un tracteur sans cabine. Pendant l'hiver je suis exposé au froid et à la pluie et pendant l'été à la chaleur qui est décuplée par la chaleur dégagée par le moteur.</p> <p>Le travail est trop fatigant, et il y a beaucoup de saleté et de mauvaises odeurs. Je me suis habitué à ces mauvaises conditions.</p>

P41	<p>Je travaille en tant que chauffeur sur un tracteur en compagnie de 2 agents de nettoyage. Mais comme je vois qu'ils sont fatigués, je descend travailler avec eux. J'opère sur un circuit déterminé depuis 5 ans.</p> <p>Le travail est très fatigant. Chaque jour, dès que je rentre, je dors au moins pendant une heure pour récupérer.</p> <p>Les odeurs sont très mauvaises. On est amené à transporter des cadavres de chiens, chats ou poules et les agents ne peuvent plus se mettre derrière le véhicule tellement les odeurs sont mauvaises, ils se placent à côté de moi dans la cabine du chauffeur. La benne du tracteur n'a jamais été lavée. Dans mon foyer, j'ai des problèmes avec mon épouse qui m'évite tellement elle sent de mauvaises odeurs sur moi. Je dépense beaucoup dans les produits de nettoyage.</p> <p>La cabine du tracteur est dépourvue de portes. En hiver, le vent glacial est insupportable. Lorsqu'il pleut, je suis mouillé.</p>
P42	<p>Je conduis un camion à benne basculante. Je travaille dans un circuit déterminé avec 3 agents de nettoyage. Nous faisons du "porte à porte".</p> <p>Les odeurs sont très mauvaises. Nous sommes fatigués parce que les camions sont trop sales. Les odeurs nous mettent mal à l'aise. Pendant le travail, j'attends impatiemment de rentrer pour échapper aux mauvaises odeurs. En passant près du camion, les citoyens se bouchent le nez.</p>
P43	<p>Je conduis un tracteur dans un secteur déterminé depuis 3 ans. 2 agents de nettoyage travaillent avec moi. Pendant les 2 jours fériés (les 14 et 15 janvier 2014), j'ai travaillé avec un seul agent. J'aide toujours les agents. Normalement je devrais travailler avec 3 agents : 2 collectent les déchets et le 3ème range les déchets dans la benne du tracteur pour permettre un meilleur chargement.</p> <p>Le travail est très fatigant et difficile. Il y a beaucoup de mauvaises odeurs et le travail est salissant. Je m'en suis habitué.</p> <p>Même neufs, les tracteurs sont sans cabine, sans portes ni vitres. En hiver comme en été le travail du chauffeur est pénible et est préjudiciable à sa santé.</p>
P44	<p>Je conduis un tracteur laissé en réserve. A chaque fois je travaille sur un secteur pour remplacer les absents. Parfois je sors avec un seul agent et j'accomplis les tâches de nettoyage avec lui.</p> <p>Le travail est très pénible surtout en hiver. Dès qu'il pleut, nous sommes mouillés car le tracteur est sans protection. Il y a des mauvaises odeurs et le travail est salissant. C'est mon travail, je me suis habitué à ces conditions.</p>
P45	<p>Je conduis un tracteur dans un circuit donné qui comporte des terrains vides dans lesquels quelques citoyens anarchiques versent leurs déchets. Le circuit est long et dès qu'il pleut, je suis non seulement mouillé par la pluie car le tracteur est sans aucune protection, mais aussi les roues envoient sur moi la boue.</p> <p>Le travail est fatigant et comporte beaucoup de risques (piques, blessures...). Le travail est salissant aussi et les odeurs sont mauvaises surtout en été.</p> <p>J'aide mes collègues dans les tâches de nettoyage. 2 agents de nettoyage ne suffisent pas, donc je les aide. Un agent monte sur la benne et moi j'aide l'agent qui reste en bas.</p>
P46	<p>Je conduis un tracteur en tant que remplaçant, avec 2 agents de nettoyage. Chaque jour je remplace un chauffeur pendant son congé hebdomadaire. Chaque jour je pars dans un nouveau circuit.</p> <p>Le travail est fatigant car j'aide les agents dans leurs tâches de nettoyage. Normalement le tracteur fonctionne avec 3 agents de nettoyage, mais par manque d'effectif, je travaille avec 2 agents seulement.</p> <p>Les odeurs sont trop mauvaises et le travail est très salissant. Le tracteur n'a jamais été lavé.</p> <p>Le tracteur est sans protection. Dès qu'il pleut je suis mouillé et les roues renvoient sur moi un mélange d'eau et de boue.</p>

P47	<p>J'ai un permis de conduire des véhicules légers et poids lourd. A la mairie je conduis tous les camions car je remplace les chauffeurs qui partent en repos hebdomadaire. Chaque jour j'emprunte un circuit différent. Le travail est fatigant à cause de l'état de certains camions très vieux et normalement inutilisables. Les odeurs sont trop mauvaises et le travail est salissant. Les matériels roulant sont trop sales et n'ont jamais été lavés, des odeurs insupportables s'en dégagent.</p> <p>J'aide les agents dans leurs tâches de nettoyage pour terminer le plus vite possible.</p> <p>Le dépôt d'ordures entrave le bon déroulement des tâches de nettoyage. Très fréquemment il y a de très longues files devant le dépôt et nous perdons beaucoup de temps.</p>
H4.1.2/ Tenues de travail	
D1	Les agents perçoivent des tenues de travail. La qualité des gants n'est pas satisfaisante. Généralement, les agents ne portent pas leurs tenues.
D2	Les agents sont assez bien dotés en équipements individuels: imperméables, parkas, chaussures de sécurité, tenues de travail, gants, ceintures fluorescentes), mais ils ne les portent généralement pas. Plusieurs agents vendent leurs vêtements de travail.
E1	L'administration fournit les équipements individuels nécessaires aux agents, mais ces derniers les vendent. C'est le besoin qui pousse les agents à vendre leurs tenues.
E2	Les tenues de travail sont de mauvaise qualité et inadaptées aux missions : elles ne protègent pas du froid l'hiver et ne sont pas adéquates en été. Les agents vendent leurs tenues de travail.
S1	Les équipements individuels sont disponibles : tenues, gants, manteaux...et d'assez bonne qualité.
S2	Les agents sont assez bien équipés.
P11	Les équipements individuels sont de qualité moyenne. Les gants et les tenues ne sont pas adaptés au travail. De plus il y a fréquemment un retard de livraison : les manteaux ont été reçus en été.
P12	La tenue de travail est inappropriée tant pour les basses températures que pour les températures élevées. Elle se déchire vite. Une seule tenue par an est insuffisante. L'imperméable est long et gênant. Les gants sont de très mauvaise qualité, dès qu'ils mouillent ils se solidifient et ne peuvent plus être portés. Les chaussures sont lourdes et inadaptées au travail.
P13	Notre tenue de travail est composée d'un manteau, d'une combinaison, d'un brodequin et d'une paire de gants. La qualité de la tenue est bonne à l'exception des gants dont la qualité est très moyenne. Pendant le travail, je porte la tenue de travail et les gants.
P21	Dernièrement nous avons reçu des tenues d'assez bonne qualité sauf les gants qui ne sont pas adaptés à la nature du travail. Lorsqu'ils sont mouillés, ils durcissent et deviennent inutilisables. C'est pour cette raison que les agents ne les utilisent pas.
P22	La tenue de travail est très chaude pour l'été et très fraîche pour l'hiver. De plus elle est inadaptée au travail. L'imperméable est trop long et gêne pendant le travail et au vu de la charge de travail il se déchire vite. Les gants sont de très mauvaise qualité; lorsqu'ils sont mouillés, ils ne sont plus utilisables. Les chaussures sont trop lourdes et inadaptées.
P23	Les tenues sont perçues une fois par an. Elles sont d'assez bonne qualité mais elles ne sont pas adaptées à la mission de nettoyage: le manteau 3/4 est trop long et gêne dans le travail. Il est proposé d'opter pour des manteaux moins longs et des pantalons de protection.

P24	Nous percevons la tenue de travail une fois par an. Le manteau est de bonne qualité. A l'inverse, les gants, dès qu'ils sont mouillés, ils deviennent inutilisables. L'imperméable perçu s'est déchiré dès la première utilisation. Il est de très mauvaise qualité. On m'a promis de le remplacer mais cela n'a pas été fait. La combinaison et les bottes n'ont pas été reçues. Elles seront perçues comme d'habitude pendant l'été. Nous ne portons pas les bottes car elles font des allergies, causent des blessures et gênent lors du travail. J'ai reçu aussi des chaussures de sécurité mais dans la taille 44 alors que je chausse du 40. On ne me les a pas échangé. Je les ai donné à un collègue. Actuellement, je porte une tenue civile pendant le travail.
P25	La tenue de travail n'est pas résistante. Elle se déchire après une ou deux semaines de travail, or nous percevons une seule tenue par an (brodequin, combinaison, salopette), l'imperméable n'a pas été perçu cette année et le parka est attribué une fois tous les 3 ans. Les gants sont de mauvaise qualité, ils ne servent plus à rien dès qu'ils sont mouillés.
P26	Nous percevons une combinaison, des chaussures et des gants. Mes gants sont déchirés et je n'ai pas encore perçu une nouvelle paire. La qualité de la tenue est satisfaisante sauf les gants qui lorsqu'ils sont mouillés deviennent inutilisables. Généralement, je travaille sans gants.
P27	Cette année, la tenue est de bonne qualité (à la différence des années précédentes où la tenue était de mauvaise qualité), et ce à l'exception des gants qui ne résistent pas à la charge de travail. Ce n'est pas facile de percevoir une nouvelle paire. Personnellement, je travaille sans gants.
P28	Nous percevons la tenue d'été en hiver et la tenue d'hiver en été. La qualité des tenues est bonne. Je porte ma tenue pendant le travail. Cependant certains agents vendent leurs tenues.
P29	La tenue de travail est généralement de qualité moyenne. L'année dernière elle s'est déchirée après seulement 2 semaines de travail. Les gants sont de bonne qualité. Il y a généralement beaucoup de retard dans la perception des tenues. Cette année, on n'a perçu que les manteaux.
P30	Je perçois une tenue de travail. Elle est de qualité satisfaisante. Au travail, je n'utilise pas les gants car ils gênent les opérations de balayage.
P31	Nous avons reçu des tenues de bonne qualité, un costume que je ne porte pas pendant le travail. Les gants ne sont pas adaptés au travail et sont de mauvaise qualité. Les agents ne mettent pas leurs tenues non plus.
P32	Pour la tenue, j'ai perçu un costume, de bonne qualité, mais je ne perçois pas de gants malgré que j'aide les agents.
P41	Nous percevons la tenue après une année de retard. Cette année nous avons perçu un costume de bonne qualité que je ne porte pas dans le tracteur.
P42	Pour les chauffeurs, nous percevons des costumes que nous ne portons jamais pendant le travail. Les chauffeurs ne perçoivent pas de gants, pourtant je suis amené à ouvrir la benne et à être en contact avec les déchets. Concernant la tenue de travail des agents de nettoyage, elle est de mauvaise qualité. Elle n'est pas résistante et se déchire après quelques jours de travail. Les gants devraient être échangés quotidiennement, or ils ne le sont qu'une fois par mois et parfois une fois tous les 3 mois.
P43	J'ai reçu ma tenue de travail (costume, parka, une paire de chaussures et des gants). Le tenue est de bonne qualité mais le parka est perméable à l'eau. Je ne porte pas la tenue de travail pendant le travail.
P44	La qualité des équipements individuels dépend d'une année à l'autre selon le marché conclu. Pour cette année, la tenue est de bonne qualité. Nous avons perçu des costumes que nous ne portons pas pendant le travail. Par contre nous ne sommes pas équipés de tenue de travail adaptée à notre travail ni de punchos pour la protection contre la pluie. Nous ne percevons pas de gants malgré que beaucoup de chauffeurs travaillent avec les agents. Lorsque je remarque que l'agent de nettoyage est fatigué, je l'aide automatiquement.

P45	Les tenues sont toujours reçues avec beaucoup de retard. Cette année, nous avons perçu un costume, des chaussures et tous les 3 ans un manteau. Le costume ne peut pas être porté pendant le travail. Je le donne à mon père. Je travaille avec une tenue ordinaire. Lorsqu'il pleut, nous ne sommes pas protégés contre la pluie et la boue projetée par les roues du tracteur. Je ne me plains pas sinon je risque d'être sanctionné par les surveillants.
P46	La tenue de travail ne répond pas au besoin. Cette année nous avons perçu un costume que je ne porte pas pendant le travail. Nous sommes dotés d'un manteau tous les 2 ans. Nous n'avons pas droit aux gants et pourtant nous aidons les agents de nettoyage et nous faisons aussi de la collecte de déchets. Les punchos cencés nous protéger contre la pluie sont de très mauvaise qualité et se déchirent rapidement.
P47	La qualité de la tenue est moyenne. Nous percevons un costume, une paire de chaussures, 2 chemises et un parka que nous percevons une année sur 2 et parfois une année sur 3. Je ne porte pas cette tenue pendant le travail. Les chauffeurs ne perçoivent pas de gants. Lorsque j'aide les agents, je travaille mains nues.
H4.1.3/ Horaires de travail	
D1	Les horaires de travail ne sont pas respectés. Certains rentrent à 10H00. Si on veut faire respecter l'horaire, les agents protestent et ils créent des problèmes.
D2	Les horaires de travail sont contraignants pour les agents : 7 heures par séance, mais ne sont pas respectés. Les agents travaillent entre 5 et 6 heures par jour. Les responsables (Secrétaire général, chef du service nettoyage, surveillant général et surveillants) doivent être toujours joignables et disponibles. Ils travaillent fréquemment les weekends et les jours fériés.
E1	Les agents sont cencés travailler sept heures, ce qui est correct, mais les agents travaillent beaucoup moins.
E2	La séance de travail comporte 7 heures, mais les agents accomplissent effectivement au mieux 4 heures.
S1	Le volume horaire (7H) est adapté à la mission. Les agents partent plus tôt pour terminer tôt. Pratiquement, ils travaillent entre 4 et 5 heures par jour. Pour nous, surveillant général et surveillants, et vu que notre effectif est très réduit, le volume horaire est beaucoup plus important. Nous travaillons tout le temps, sept jours sur sept. Nous ne pouvons pas prendre de congés.
S2	L'horaire n'est pas tellement respecté. Les agents travaillent pratiquement 4 heures par jour. Nous, surveillant général et surveillants travaillons tout le temps. Nous ne pouvons pas nous permettre de prendre des congés de repos.
P11	Théoriquement l'horaire de travail est de 8 heures. Cependant la majeure partie du temps est perdue devant le dépôt d'ordures dont la capacité est limitée, ce qui produit une longue file de camions qui attendent d'être déchargés. Cette situation peut réduire le temps effectif de collecte à 2 heures.
P12	Je travaille environ 6 heures par jour.
P13	Le volume horaire dépend du circuit. Généralement nous commençons à 7H00 et nous finissons le travail à 12H00, ou à 13H00 ou à 14H00.
P21	Je travaille entre 6 et 7 heures par jour. C'est trop pour un travail aussi fatigant. Le circuit dans lequel je travaille est trop long.
P22	La charge de travail est d'environ 6 heures journalièrement.
P23	Je travaille 7 heures par jour : de 7H00 à 14H00.

P24	Je travaille de 7H00 à 14H00 ou 15H00. Lorsqu'il y a une panne sur le véhicule, on peut rester jusqu'à 16H00 ou 17H00. Mais le volume de travail additionnel n'est pas traduit en heures supplémentaires puisque les montants reçus à ce titre sont dérisoires (25 dinars par trimestre).
P25	Je travaille en hiver de 7H30 à 14H00, et en été de 6H30 à 11H30 : nous avons le circuit le plus long.
P26	Je travaille 3 à 4 heures par jour. Le reste du temps, le tracteur attend d'être déchargé au dépôt d'ordures.
P27	Je travaille de 8H00 à 12H00 dans un circuit donné. Si le véhicule est en panne, les surveillants peuvent me donner un autre travail : nettoyage à la brouette.
P28	Nous travaillons de 7H à 12H.
P29	Je travaille de 7H à 13H. Parfois nous commençons à 8H.
P30	Je travaille de 7H00 à 12H00.
P31	Je travaille de 7H00 du matin à 16H00, dont les heures d'attente devant le dépôt pour vider mon camion. Le circuit nécessite 6 à 7H de travail. En été, les agents ne peuvent pas travailler plus que 2H par jour à cause de la chaleur.
P32	Je commence le travail à 5H00 du matin pour pouvoir vider le camion. Je débute le circuit à 7H30 et je termine à 13H00.
P41	L'horaire réglementaire est de 7H00 à 14H00, mais nous arrivons tôt pour terminer tôt, nous travaillons de 6H00 à 12H00. Le travail prend fin dès que le tracteur est plein car je dois le vider, ce qui prend beaucoup de temps (longue file devant le dépôt d'ordures).
P42	Je travaille de 7H00 à 10H00, voire à 11H00 et parfois à 12H00. Cela dépend de la quantité de déchets à collecter. Généralement les samedis et dimanches, il n'y a presque pas de déchets. Par contre les lundis sont des journées très chargées, le reste de la semaine, les quantités de déchets sont beaucoup moins importantes.
P43	Je travaille de 7H00 à 12H30 environ. Nous faisons la moitié du circuit, nous rentrons lorsque la benne du tracteur se remplit. Le lendemain je sors à 5H00 pour vider mon tracteur et être prêt pour commencer le travail à 7H00. Donc le nettoyage du circuit se fait un jour sur deux.
P44	On n'a pas d'horaire de travail fixe et prédéfini. Fréquemment j'arrive le matin, les surveillants me demandent de revenir l'après midi. A plusieurs reprises, les pannes des moyens roulants ou les entretiens périodiques des moyens retardent le commencement du travail. Les changements de programmes surviennent sans aucun préavis.
P45	Généralement en raison de la longue file devant le dépôt d'ordures, le tracteur n'est pas vidé le même jour. Le lendemain je pars à 4H00 du matin pour le vider et commencer le circuit à 6H30. Nous terminons le travail à 12H00. Lorsqu'il y a beaucoup de déchets, spécialement le lundi, nous ne faisons que la moitié du circuit, dès que le tracteur est rempli, nous rentrons, la moitié du circuit non nettoyée est laissée pour le lendemain..
P46	L'heure de début du travail dépend de l'état du tracteur : plein ou vide. Si le tracteur est plein, je sors de chez moi à 5H00 pour arriver au dépôt à 6H00. Si le tracteur est vide, je commence à 7H00. Je termine le travail entre 12H00 et 13H00 puis je fais la file devant le dépôt pour vider le tracteur.
P47	Je sors toujours à 5H00 du matin pour vider le camion dans le dépôt et je commence mon travail dans le circuit à 6H00. Je ne peux pas vider le camion pendant la journée car la file est trop longue. Je termine le travail à 11H00, 12H00, voire parfois à 14H00. Cela dépend de la longueur du circuit, du volume de déchets à enlever et des pannes qui retardent l'heure de départ du véhicule. Lorsque nous partons en retard, nous rentrons en retard. Il faut terminer le circuit le jour même, sinon le lendemain le travail est doublé.
H4.1.4/ Vestiaires/Local de repos	
D1	Il n'y a pas de vestiaires, ni de local de repos. Les douches sont réparées mais ne sont pas encore exploitées.

D2	Il n'existe pas de vestiaires, ni douches ni local de repos. Un projet de construction de douches est en cours.
E1	Les agents ne disposent ni d'un local de repos ni de douches. Les locaux des douches ont été brûlés pendant la révolution.
E2	Il n'y a pas de vestiaires ni de local de repos pour les agents.
S1	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches.
S2	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches.
P11	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches. Au parc des moyens roulants, il n'y a même pas de toilettes et les odeurs y sont très mauvaises puisque le dépôt d'ordure se situe juste à côté du parc.
P12	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches, ni toilettes.
P13	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches. En arrivant de chez moi, je me change au parc dans un garage de réparation d'engins. Je mets mes vêtements dans un sac que je transporte avec moi dans le camion ou le tracteur. A la fin du travail, je fais le circuit inverse.
P21	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches.
P22	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches, ni toilettes.
P23	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches.
P24	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches. Je me change dans un des véhicules de nettoyage ou dans les toilettes d'un café ou parfois derrière un véhicule stationné. Je prends mon sac avec moi pendant le travail (dans le camion). A la fin de mon service, je rince mes mains avec une bouteille d'eau, je me change dans les mêmes lieux cités ci-dessus et je rentre prendre une douche chez moi. En définitive, nous sommes bafoués, dénigrés et livrés à nous mêmes.
P25	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches.
P26	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches, ni toilettes.
P27	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches.
P28	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches. Je me change chez moi. Chaque matin le tracteur passe chez moi pour me déposer à l'arrondissement "Ghazala" où je signe sur la feuille de présence et nous entamons le circuit.
P29	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches. Je sors de chez moi en tenue de travail et je rentre chez moi en tenue de travail. Je n'ai pas où me changer.
P30	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches. Je sors de chez moi en tenue de travail. A la fin du travail je rentre chez moi en tenue de travail.
P31	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches.
P32	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches. Il n'y a même pas de toilettes. Je ne trouve pas où me changer. Je pars de chez moi en tenue de travail.
P41	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches. Certains se changent dans la rue. Moi je travaille avec mes vêtements et je rentre sale. Pour cette raison, j'ai des problèmes avec mon épouse dans mon foyer à cause de mes odeurs. Je dépense beaucoup dans les produits d'hygiène.
P42	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches. J'arrive au travail avec mes habits de travail.
P43	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches.
P44	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches.
P45	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches. Pire encore, il n'y a pas de toilettes ni d'eau potable.
P46	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches. Pire encore, il n'y a pas de toilettes ni d'eau potable.

P47	Il n'y a ni vestiaires ni local de repos ni douches. Pire encore, il n'y a pas de toilettes ni d'eau potable. Nous ne trouvons pas d'endroit pour nous changer ou ranger nos affaires. Les agents transportent leurs affaires avec eux pendant le travail. Le risque de perte de leurs affaires est élevé.
H4.1.5/ Hygiène, sécurité et conditions de travail	
D1	Les agents ne portent pas les tenues de travail, ni les gants ni les chaussures de sécurité et courent des risques de blessures et de maladies. Plusieurs contremarches sur lesquelles se tiennent les agents debout derrière les camions et les tracteurs sont cassées ou inexistantes et représentent un danger pour les agents. Vu que les bras de levage des camions bennes tasseuses sont en panne, les agents utilisent des cordes pour soulever les conteneurs, ce qui peut provoquer des accidents graves. Aucun effort n'est fait par la mairie dans le domaine de la santé et de la sécurité.
D2	Plusieurs agents souffrent de mal de dos et d'hernies. Les accidents de travail, blessures et piqûres sont assez fréquents.
E1	Des accidents de travail surviennent sur le lieu de travail. Leur nombre augmente pendant l'été, la chaleur influe négativement sur la vigilance. La mairie supporte les frais de soins dans les hôpitaux, mais en cas d'indisponibilité de médicaments ou des soins nécessaires, l'agent supporte personnellement les frais y afférents.
E2	Il y a des accidents de travail. L'administration prend en charge les frais de soin. Il y a aussi des maladies professionnelles. Un cas d'hépatite et plusieurs cas de maladies dermatologiques ont été relevés.
S1	Les tracteurs n'offrent pas de protection (sans cabines). Les agents sont exposés au froid et à la pluie pendant l'hiver et au soleil et à la chaleur pendant l'été, ce qui est préjudiciable à leur santé. Les accidents de travail sont fréquents. Hier un agent est tombé de l'échelle du camion. Il y a aussi des maladies professionnelles dont l'hépatite. La couverture sociale est insuffisante lors des accidents de travail. Dans beaucoup de cas, les agents doivent déboursier les frais de soins.
S2	Les accidents de travail sont fréquents. Il y a aussi des maladies professionnelles. Théoriquement la mairie prend en charge les accidents de travail, mais la réalité est autre. Fréquemment, plusieurs soins et médicaments ne sont pas disponibles à l'hôpital et l'agent doit payer ces prestations dans le secteur privé. Le remboursement n'intervient qu'après 6 mois. Dans beaucoup de cas, l'agent n'a pas les moyens pour se faire soigner. Il en est de même pour les vaccins que les agents doivent payer et se faire rembourser par la suite. Dans beaucoup de cas, les agents ne se vaccinent pas. Dernièrement, un ouvrier a eu un accident de travail. L'hôpital n'avait pas les médicaments prescrits et il a dû déboursier 170 dinars. Un autre agent a payé 37 dinars pour se faire vacciner (vaccin indisponible à l'hôpital). Le problème est qu'il n'existe pas une caisse ou une mutuelle pour aider les agents financièrement pendant les accidents de travail. Il y a un projet de création d'une mutuelle qui est en cours.

P11	<p>J'ai eu un accident de travail. Un camion appartenant à la mairie a heurté mon genou gauche. J'ai du attendre, blessé, pendant 1H et 30mn : de 12H00 à 13H30, le temps que les fonctionnaires de l'administration reprennent le travail après la pause du déjeuner pour qu'ils me délivrent une prise en charge me permettant de me faire soigner à l'hôpital. Il n'y avait pas de médicaments à l'hôpital et j'ai payé 15 dinars. J'ai été remboursé une fois mais comme le traitement s'est poursuivi sur plusieurs mois, je l'ai payé sur mon salaire. Jusqu'à aujourd'hui, j'ai des douleurs au niveau de mon genou. J'ai pris un rendez-vous dans le secteur privé et je compte me soigner à mes frais.</p> <p>Nous ne bénéficions pas d'assistance médicale ni de suivi. La mairie a initié une seule fois une campagne de vaccination et d'analyses. Plusieurs agents souffrent de maladies diverses. La mairie ne dispose pas de médecin.</p>
P12	<p>Il n'y a pas de médecins à la mairie malgré que plusieurs agents sont atteints de maladies diverses. Les agents ne sont pas vaccinés. L'assistance sanitaire est inexistante. Lors des accidents de travail, les hôpitaux ne traitent pas bien les agents. Généralement les intéressés prennent en charge leurs frais de soins hors des hôpitaux publics.</p>
P13	<p>J'ai eu un accident de travail en 2004. Je travaillais sur une benne tasseuse qui roulait dans une rue à sens unique, lorsque je suis descendu de l'arrière du camion, une voiture roulant en sens interdit m'a percuté. J'ai eu une fracture à l'épaule qui a nécessité une opération chirurgicale à l'hôpital avec la pose de barres de fer dans mon épaule, 21 jours d'hospitalisation et un repos de 9 mois chez moi. Lorsque j'ai repris le travail, pendant les 2 premiers mois, je ne pouvais utiliser qu'un seul bras. Je suis revenu à l'hôpital où j'ai subi une deuxième opération pour enlever les barres de fer de mon épaule, mais le médecin en a laissé 2. Jusqu'à aujourd'hui, j'ai des douleurs au niveau de l'épaule et je ne peux pas lever mon bras très haut.</p> <p>J'ai pris à ma charge les 2 opérations qui m'ont coûté 2400 dinars que j'ai payé par facilité. Le responsable de l'accident n'a pas été reconnu. Actuellement, je ne peux pas transporter les charges lourdes. Heureusement que mes collègues, connaissant les limites de mes capacités physiques et m'aident pendant le travail.</p> <p>A part cet accident, j'ai à maintes reprises été blessé aux mains par des morceaux de verre qui passent à travers les gants.</p> <p>J'ai été piqué par une seringue 5 ou 6 mois auparavant. Tout mon avant bras s'est enflé. L'après-midi j'ai demandé à mon frère de m'emmener à l'hôpital (urgence). Ils m'ont administré 2 vaccins sur place et m'ont prescrit 1 vaccin et des médicaments que j'ai acheté à mes frais (160 dinars). J'ai demandé à être remboursé mais la direction a refusé. J'ai demandé un remboursement de la CNAM (Caisse nationale d'assurance maladie), on m'a demandé un certificat de présence à la mairie mais l'administration n'a pas donné suite à ma demande.</p> <p>Pendant 14 ans, c'est pour la première fois que la mairie a acheté des vaccins mais n'a pas chargé un infirmier pour vacciner les agents. Un chauffeur a ramené un infirmier qui a demandé 3 dinars par acte. Certains agents ont refusé de se faire vacciner et d'autres n'avaient pas le montant requis. Pourtant, la mairie nous avait promis la gratuité de la vaccination.</p>
P21	<p>Il y a des accidents de travail. En principe, dans ces cas la mairie prend en charge les frais de soins. Plusieurs agents endurent des maladies diverses. La mairie n'assure aucune assistance médicale ni de suivi. Les vaccins sont payants. Certains n'ont pas les moyens.</p>
P22	<p>J'ai eu un accident de travail. Il y a une année et demi, j'ai été blessé à la main. Le secrétaire général m'a emmené à l'hôpital et a pris à sa propre charge les frais de soin.</p> <p>Il n'y a pas de suivi médical des agents, ni de médecins à la mairie. Beaucoup d'agents souffrent de maladies variées. Lors des accidents de travail, certains agents empruntent de l'argent pour se faire soigner puisque dans quelques cas le traitement à l'hôpital ne donne pas satisfaction.</p>

P23	<p>J'ai eu un accident de travail à cause de la contre-marche sur laquelle je me tenais debout derrière le camion et qui n'était pas bien fixée. Mon pied a été pris en sandwich entre deux supports. Cela a provoqué des lésions au niveau de mon pied. J'ai été chanceux parce que le camion était à l'arrêt sinon mon pied aurait pu être coupé.</p> <p>Quelques mois avant, j'étais assis sur un tas d'ordures sur un camion à benne ouverte, et lorsque le camion a pris un tournant rapidement, j'ai été éjecté du camion et j'ai fait une chute de 4 à 5 mètres; le chauffeur ne s'est même pas rendu compte que j'étais tombé. Heureusement que je ne me suis pas blessé.</p> <p>Aussi, j'ai eu un ongle cassé à cause d'un débris de verre.</p> <p>Plusieurs ouvriers souffrent d'allergies et de problèmes respiratoires divers.</p> <p>Durant notre carrière, nous avons fait un seul vaccin il y a quelques mois.</p>
P24	<p>Je suis atteint d'une insuffisance respiratoire chronique à cause des odeurs d'échappement et des mauvaises odeurs. Hier mon collègue travaillant avec moi sur le camion à benne ouverte a eu le pied pris en sandwich entre 2 barres placées sous la contre-marche cassée du camion. J'ai crié pour que le chauffeur arrête le camion. Cela s'est produit à 2 reprises.</p> <p>Moi j'ai eu un accident de travail. En descendant de la contre-marche du camion, mon pied a subi une entorse et s'est enflé. Je ne pouvais plus marcher. On m'a transporté à la direction de la mairie où un fonctionnaire m'a remis une prise en charge et m'a demandé d'aller à l'hôpital malgré que je ne pouvais pas marcher. A la sortie de la mairie, un citoyen m'a emmené chez moi. Trois jours après, je suis allé à l'hôpital et j'ai bénéficié d'un repos médical de 7 jours. Cependant, mon salaire a été arrêté pendant tous mes jours d'absence, considérés comme absence illégale. L'administration de la mairie a justifié cette mesure par le retard pris pour la remise du certificat médical aux services de l'administration.</p>
P25	<p>Je n'ai jamais eu d'accidents de travail.</p> <p>Il n'y a pas de cadre médical à la mairie. Il y a 7 mois, nous avons fait des analyses, mais nous n'avons pas eu les résultats. Nous avons fait des vaccins, une seule fois, il y a 3 mois. Chaque agent a payé 3 dinars.</p> <p>Lorsqu'un agent tombe malade à cause du travail, il se débrouille tout seul.</p>
P26	<p>J'ai eu 2 accidents de travail. Lors du premier accident, mon doigt a été pris en sandwich entre le conteneur et le bras de la benne. J'ai eu un ongle arraché, ce qui a nécessité 3 jours de repos. Le deuxième accident a eu lieu en 2010. J'ai glissé de la contre marche du camion et je suis tombé tandis que le camion roulait. J'ai eu une fracture du bras. La mairie n'a rien pris en charge. C'est mon cousin qui a payé les frais de soin. Je suis resté 4 mois au repos.</p>
P27	<p>J'ai eu un accident de travail. Lorsque le tracteur a freiné, j'ai reçu un choc sur mon pied, j'ai été transporté à l'hôpital où j'ai reçu les soins nécessaires.</p> <p>Avant ma titularisation, j'ai été frappé sur la tête par un usager qui a prétendu que j'ai prononcé de gros mots envers son épouse.</p> <p>Nous avons été vaccinés une seule fois. Chaque bénéficiaire a payé 3 dinars à l'infirmier. Les agents se sont fâchés. Certains ont payé, d'autres ont refusé et n'ont pas été vaccinés.</p>
P28	<p>En 2007, je travaillais sur la remorque et le chauffeur a freiné brusquement. Je suis tombé sur la tête. Mon frère m'a emmené à l'hôpital où on m'a fait des points de suture.</p> <p>En 2004, je travaillais sans gants, j'ai été profondément blessé par un morceau de verre à la main.</p>
P29	<p>Je n'ai pas eu d'accidents de travail. Depuis que j'ai commencé à travailler à la mairie en 2000. Nous avons une seule fois, l'année dernière, fait des analyses et nous avons été vaccinés, mais nous avons payé chacun 3 dinars pour le vaccin. Certains n'ont pas été vaccinés.</p>
P30	<p>J'ai été blessé à plusieurs reprises aux mains, mais sans gravité. Je fais attention pour éviter les blessures.</p> <p>L'année dernière c'était prévu de nous faire des vaccins. Les présents ont payé 3 dinars chacun pour se faire vacciner, mais moi j'étais absent et je n'ai pas été vacciné.</p> <p>A la mairie il n'y a pas de suivi médical.</p>
P31	<p>Les accidents de travail sont rares. Une fois un agent s'est évanoui et a été transporté à l'hôpital.</p>

P32	<p>Je n'ai pas eu d'accidents de travail. Cependant j'ai fréquemment des douleurs au dos à cause des charges soulevées. Je suis allé faire une visite à l'hôpital mais je n'ai pas suivi le traitement. L'année dernière la mairie nous a fait faire des analyses mais je n'ai pas fait le vaccin.</p> <p>Dans notre travail il n'y a pas de suivi médical. Pour la mairie, une seule chose importe : l'exécution du travail.</p>
P41	<p>J'ai eu un accident de travail en 1999. En rentrant, après avoir terminé mon travail, j'ai été percuté par une voiture. J'ai eu une fracture au genou. On m'a mis des barres de fer. La mairie n'a pas pris en charge les frais de soin car je n'étais pas titularisé. Je me suis soigné sur le carnet de mon épouse. Le chauffeur du véhicule qui m'a percuté m'a un peu aidé.</p> <p>Les 2 dernières années, on a fait des vaccins. Mais nous avons payé chacun 3 dinars pourtant la vaccination est supposée être gratuite.</p>
P42	<p>Il y a 3 mois, j'ai eu un accident de travail. Pour que mon camion démarre, il faut ouvrir le capotet faire fonctionner manuellement la pompe à carburant. En montant sur le parachoc pour faire cette opération, j'ai glissé et je suis tombé sur le dos. Le lendemain, j'ai senti des douleurs atroces et je suis allé à l'hôpital. Après un examen radiologique, on m'a prescrit des médicaments. J'ai payé les frais d'examen et de médicaments. Je n'ai pas demandé une prise en charge car il fallait le faire le même jour.</p> <p>L'année dernière, la mairie a acquis des vaccins anti-tétanos (une première) qui sont restés stockés pendant 9 mois. J'ai pris l'initiative de ramener un infirmier qui a réclamé 3 dinars par acte de vaccination. Cela a provoqué des remous chez les agents.</p>
P43	<p>4 mois auparavant, il pleuvait, j'ai glissé alors que j'étais entrain de ranger les déchets dans la benne et je suis tombé sur le sol. J'ai eu quelques cotes fracturées. L'administration m'a délivré une prise en charge et je suis allé à l'hôpital. Après une exploration radio, on m'a prescrit des médicaments que j'ai payé à mes frais et j'ai eu un repos de 10 jours.</p> <p>Cette année, pour la première fois nous avons été vaccinés, mais nous avons payé 3 dinars chacun. A la mairie, le suivi médical des agents est défaillant.</p>
P44	<p>J'ai à plusieurs reprises été blessé aux mains. Les gants ne protègent pas, ils sont de qualité médiocre. Dès qu'ils sont mouillés ils deviennent inutilisables.</p>
P45	<p>Il y a 2 ans, j'ai eu le doigt cassé. En descendant du tracteur, mon doigt a été bloqué au niveau du volant et s'est fracturé. Je n'ai pas réalisé ce qui m'est arrivé le même jour, mais le lendemain, mon doigt s'est enflé et les douleurs sont devenues intolérables. Je suis allé à l'administration pour percevoir une prise en charge pour l'hôpital mais les fonctionnaires ont refusé. Ils ont mis en doute le fait que ma blessure était due à un accident de travail, surtout que je ne me suis pas présenté le même jour. Donc je suis allé à l'hôpital et j'ai payé à mes frais les soins qui m'ont été prodigués (cotisations).</p> <p>L'année dernière, nous avons fait une analyse et on nous a annoncé que la mairie assurera la vaccination de tous les agents. Cependant le jour de la vaccination on nous a demandé 3 dinars par personne. J'ai refusé de payer et je n'ai pas été vacciné.</p>
P46	<p>Les moyens sont inadaptés aux missions de nettoyage. Les tracteurs ont une capacité de chargement réduite comparée au volume de déchets à collecter. Les agents piétinent les déchets dans la benne pour augmenter la capacité de chargement du véhicule. Cela représente des risques supplémentaires de blessures par les débris de verre pour les agents.</p> <p>Cette année, nous avons fait des analyses de sang et l'administration nous a promis de nous vacciner mais cela n'a pas été fait. Ceux qui ont été vaccinés l'ont été un dimanche, jour de mon repos hebdomadaire, et ils ont payé 3 dinars chacun. Moi et beaucoup d'autres agents, nous n'avons pas été avisés de la date de vaccination. Je me demande où sont partis les vaccins.</p>

P47	<p>J'ai eu un accident de travail en 2012. Dans la majorité des camions, les portières ne s'ouvrent pas de l'intérieur. En sortant mon bras pour ouvrir la portière de l'extérieur, cette dernière s'est ouverte très brusquement et j'ai été projeté sur la portière. J'ai eu 2 côtes cassées. A l'administration, on m'a donné une prise en charge pour l'hôpital où on m'a fait les examens nécessaires et on m'a prescrit des médicaments et un repos. J'ai acheté les médicaments à mes propres frais.</p> <p>A part cet accident, j'ai à plusieurs reprises été blessé aux mains (piques, débris de verre...).</p> <p>Nous ne bénéficions pas d'un suivi médical à la mairie. Cette année, exceptionnellement, la mairie nous a fait une analyse de sang et nous a promis une vaccination. Les agents qui ont été vaccinés ont payé 3 dinars chacun. Moi j'étais en congé le jour de la vaccination et ils ne m'ont jamais rappelé.</p>
H4.2/ Moyens	
H4.2.1/ Moyens humains	
D1	<p>Les moyens humains sont insuffisants. La moitié des agents sont des agents temporaires qui viennent en renfort de la délégation (n'appartiennent pas à la mairie) et certains sont âgés.</p> <p>Les agents temporaires ont beaucoup d'absences et ne travaillent pas plus de 4 heures par jour. En contre partie, ils sont mal payés, ne perçoivent pas de tenues de travail...En fin de compte aucune partie ne trouve son compte.</p>
D2	<p>Les moyens humains sont très insuffisants. La charge de travail est énorme. Il n'y a pas eu de recrutements durant les dernières années. Les départs n'ont pas été compensés. Un concours est actuellement ouvert pour le recrutement d'agents de nettoyage et de chauffeurs. Pour le personnel d'encadrement, le problème est encore plus perceptible. Le déficit est flagrant. En cas d'absence, le chef du service nettoyage est remplacé par le secrétaire général. Le nombre des surveillants est très réduit (un surveillant général et deux surveillants). Ces derniers ne réussissent pas à contrôler l'exécution des tâches des agents et sont dépassés entre les divers circuits, les séances matinales et de nuit et le travail pendant les weekends et jours fériés.</p>
E1	Les moyens humains sont insuffisants et le volume de déchets à collecter est en continuelle évolution.
E2	Les moyens humains sont insuffisants pour réaliser la mission.
S1	<p>Les moyens humains sont très insuffisants pour couvrir toute la zone. En même temps, le nombre d'habitants est en continuelle évolution. Donc le volume de déchets à enlever croît continuellement. Sur 39 agents de nettoyage, pratiquement 26 sont présents (en déduisant ceux se trouvant en congé de repos ou de maladie...). Cela revient en moyenne à 5 agents par 1000 hectares. A titre de comparaison, la mairie « Y » dispose de 300 agents de nettoyage pour une superficie inférieure à celle de « X ». La répartition des moyens humains entre les mairies est inégalitaire.</p>
S2	<p>Les moyens humains sont très insuffisants, d'où beaucoup de fatigue pour les agents et les surveillants. Il y a un problème de répartition des moyens humains entre les mairies.</p>
P11	<p>Les moyens humains sont très insuffisants. La charge de travail est énorme. Les agents n'ont pas pu avoir leur congés. A la fin de l'année 2013, les agents sont entrain de prendre les congés de 2011. Sur environ 36 agents, 26 sont présents en moyenne. Or il faudra environ 150 agents pour réaliser la mission de nettoyage convenablement.</p>
P12	L'effectif des agents de nettoyage est très réduit et insuffisant. La mairie « Y » a beaucoup plus d'agents pour une superficie moindre.

P13	Les moyens humains sont insuffisants. Chaque camion travaille normalement avec 3 agents de nettoyage, mais la collecte est assurée réellement avec 2 agents uniquement.
P21	Le nombre des agents est insuffisant. Je travaille sur un tracteur dans un circuit déterminé. Sur le tracteur, il n'y a que 2 agents au lieu de 3, ce qui entraîne une fatigue supplémentaire. Moi je travaille sur un circuit qui nécessite entre 6 et 7 heures de travail par jour. C'est très long et très fatigant.
P22	Le nombre d'agents est insuffisant. La mairie « X » est moins lotie en personnel que la mairie « Y ».
P23	L'effectif des agents de nettoyage est très insuffisant. Certains sont chargés de 2 circuits par manque d'agents. Mon circuit est trop long. Notre véhicule est une benne tasseuse de grande capacité. Les surveillants tiennent compte dans la répartition des tâches de la capacité du véhicule et non pas de la capacité physique des agents et des efforts nécessaires pour la remplir. Par conséquent nous fournissons 4 à 5 fois plus d'efforts que les autres agents qui travaillent sur les tracteurs ou d'autres camions dont la capacité de chargement est de très loin inférieure à notre véhicule (4 à 5 fois).
P24	L'effectif est insuffisant. Les absences compliquent encore la situation. Pour un tracteur, l'équipe de nettoyage est composée d'un chauffeur et deux agents. Vu l'insuffisance de personnel, parfois les surveillants désignent 1 chauffeur et 1 seul agent pour exécuter le travail et leur accordent une journée de compensation le lendemain. A cet effet, le surveillant signe à leur place la feuille de présence. Ces cas sont récurrents. Notre circuit est trop long. Ils ont augmenté notre circuit et ils ont réduit les circuits d'autres agents. On est trop fatigué.
P25	Les moyens humains sont très insuffisants. On n'a pas eu de renforts. Beaucoup d'agents sont sortis à la retraite, d'autres assez vieux, ne pouvant plus supporter la charge de travail, ont changé de service et de travail. Nous travaillons sur une benne tasseuse dont la capacité est de 5 à 6 tonnes, alors que d'autres agents travaillent sur des tracteurs dont la capacité est de 1 tonne. Ils rentrent tôt et ne sont pas fatigués. Notre secteur est 5 fois plus pénible et fatigant. Parfois le surveillant nous demande de collecter des déchets hors de notre circuit. Nous y perdons 2 heures puis nous sommes obligés de terminer notre circuit. Dans d'autres cas, le surveillant nous demande, en plus de notre circuit, de nettoyer un deuxième circuit.
P26	Les moyens humains sont insuffisants. Je n'ai pas encore eu mon congé de 2012 tellement l'effectif est réduit.
P27	Le nombre d'agents est insuffisant. Il y a toujours beaucoup de travail. Parfois je travaille doublement. Je fais mon propre travail, puis je remplace un agent absent.
P28	Le nombre des agents est insuffisant. Chaque véhicule travaille normalement avec 3 agents. Moi je travaille sur le tracteur avec un autre agent qui vient en renfort de la délégation. Parfois lorsqu'il n'y a pas suffisamment d'agents, je reçois les instructions de sortir travailler seul. Je fais la moitié du circuit.
P29	Les moyens humains sont insuffisants. Cela est perceptible surtout pendant les jours fériés. Pendant les 2 jours fériés du 13 et 14 janvier 2014, j'ai travaillé seul sur le tracteur et ce, par manque d'agents de nettoyage. Je travaille toujours pendant les jours fériés, mais je ne bénéficie pas de jours de récupération. Par contre ceux qui habitent loin se reposent pendant les jours fériés
P30	Les moyens humains sont insuffisants. Cela devient flagrant le dimanche et les jours fériés. Hier (dimanche), ils ont fait appel à moi pour travailler sur un camion. Je préfère ne plus travailler les jours fériés car l'administration a arrêté les primes relatives aux heures supplémentaires. La raison justifiant cette décision c'est que tous les agents demandent à percevoir ces primes qu'ils font ou pas d'heures supplémentaires.

P31	Le nombre d'agent est très limité. Aujourd'hui nous (les 2 agents et moi-même) allons nettoyer, outre notre circuit qui est un très long circuit, un autre circuit parce que le camion concerné est jusqu'à cet instant bloqué au dépôt de déchets. J'ai demandé au surveillant de remplacer les 2 agents car ils étaient fatigués mais il nous a signifié qu'il n'y avait pas d'autres agents disponibles. Cette situation créé des tensions au niveau de mon équipe.
P32	Le nombre d'agents est insuffisant. Dans un tracteur, il doit y avoir 3 agents de nettoyage. 1 travaille sur la benne pour agencer les sachets et les 2 autres travaillent en bas pour faire la collecte des déchets. Or dans mon tracteur je travaille avec 2 agents seulement et donc je suis obligé de les aider.
P41	Les moyens humains sont insuffisants. Au lieu de 3 agents par véhicule, nous travaillons avec 2 agents uniquement. Cela cause une fatigue supplémentaire aux agents.
P42	Les moyens humains sont insuffisants. Il faut au moins 100 agents de nettoyage alors qu'il n'y a qu'une trentaine (pour une population de 100 000 habitants). Dès qu'un agent s'absente, son remplacement devient un problème. Trouver un remplaçant est un vrai casse-tête. De même le nombre de chauffeurs est insuffisant. Ceux qui sont sortis à la retraite n'ont pas été remplacés.
P43	Les moyens humains sont insuffisants. Parfois un même agent travaille tour à tour dans deux postes différents le même jour. Des moyens sortent avec 1 seul agent au lieu de 2 ou 3.
P44	Les moyens humains sont très insuffisants surtout en ce qui concerne les agents de nettoyage. A plusieurs reprises, par manque de personnel, je sors avec un seul agent. Je me retrouve obligé d'exécuter des tâches de nettoyage et ce en plus de ma fonction de chauffeur.
P45	Le nombre de chauffeurs et surtout d'agents est insuffisant. Normalement un tracteur nécessite 3 agents de nettoyage, or je travaille avec 2 agents seulement. Nous sommes en 2014 et je n'ai pas encore bénéficié de mon congé pour 2012 malgré que je l'ai réclamé.
P46	Les moyens humains sont insuffisants. Pendant les fêtes et les jours fériés, le manque en personnel est flagrant. Des agents occasionnels de la délégation viennent en renfort. Lorsque'ils ont fait grève, je suis sorti avec un seul agent.
P47	Les moyens humains sont insuffisants. Les congés sont accordés avec beaucoup de retard. Le remplacement des personnels en congé de repos ou en congé de maladie pose toujours problème. Pendant une période, je travaillais le matin puis je reprenais le travail l'après-midi pour remplacer les absents. Certains agents ne peuvent plus travailler car ils sont âgés, ou malades ou accidentés. D'autres sont jeunes, mais ne travaillent jamais. Ils sont toujours propres et bien habillés. Parmi eux certains sont affectés à la fourrière alors qu'il n'y a pas de fourrière. Ils sont soutenus par les syndicats et parfois par les responsables. C'est une grande injustice.
H4.2.2/ Moyens roulants	
D1	Il y a un manque de matériels roulants de nettoyage. La mairie ne dispose pas de baleyuses de voiries. Le matériel existant est inadapté. Il faut mécaniser encore la collecte. 2 bennes tasseuses seront bientôt livrées, mais c'est très peu pour une superficie de 7500 hectares. Les moyens financiers existent mais sont mal répartis et mal gérés.
D2	Les moyens roulants sont très insuffisants et vétustes.
E1	Les moyens roulants sont insuffisants et le parc est vieux.
E2	Les moyens roulants sont insuffisants. Vu leur vétusté, il sont dans un mauvais état.
S1	Le matériel roulant est insuffisant et vieux. Il est fréquemment en panne. Le parc des matériels roulants est de loin inférieur à celui de la mairie « Y ». Il y a une mauvaise répartition des moyens entre les mairies.

S2	Les moyens roulants sont insuffisants et fréquemment en panne. Parfois les pannes surviennent à la sortie des moyens pour la collecte, ce qui perturbe la bonne marche du travail. Le renforcement de la mairie en moyens humains est primordial.
P11	Le manque de moyens matériels est flagrant. Matériel fréquemment non opérationnel, roulant parfois sans freins. Les tracteurs sont sans protection. Les agents sont exposés au froid, à la pluie et à la chaleur. Plusieurs moyens roulants ne sont pas adaptés à la collecte (moyens très hauts nécessitant des efforts importants de la part des agents). Le territoire communal de « X » est extrêmement vaste. Lors de la répartition des moyens, les véhicules les plus vieux ont été attribués à la mairie « X ». Sans matériels performants et adaptés, la mission de nettoyage ne peut être convenablement exécutée. De plus, avant, des campagnes de nettoyage sont périodiquement conduites avec des renforts en matériels et personnels en provenance du gouvernement, mais ces actions ne se font plus aujourd'hui.
P12	Lors de la répartition des moyens entre mairies, « X » a eu le matériel le moins performant. Pendant la révolution, les moyens roulants de la mairie « X » ont été cachés et sauvegardés par les agents. Actuellement ils sont dans un état délabré. Les matériels des autres mairies ont été incendiés, puis ont été remplacés par des matériels neufs.
P13	Le parc est vieux. Les véhicules sont fréquemment en panne. Deux camions sont en panne depuis plusieurs mois. Ils attendent l'allocation budgétaire qui n'interviendra qu'au mois de mars 2014, c'est à dire dans 2 mois. Certains camions sont trop haut (3,5 mètres) et ne sont pas adaptés à la collecte des déchets. Ces camions causent beaucoup de fatigue aux agents. Il y a parfois des colis de 15 à 20 Kg qu'il faut soulever et envoyer à une hauteur de 3,5 mètres. Lorsque je me plains au surveillant, il me répond que ce sont les moyens disponibles et qu'il faut que le travail soit exécuté.
P21	Le matériel roulant est délabré. Pendant la révolution, les agents ont défendu le parc pour que le matériel ne soit pas brûlé. Donc il a été conservé. Dans d'autres mairies, le matériel a été brûlé et a été remplacé par du matériel neuf.
P22	Les matériels sont vieux, en mauvais état et insuffisants. Lors de la répartition des moyens roulants entre les 3 mairies (« X », « Y » et « Z »), la mairie « X » a reçu les matériels les plus vieux.
P23	Le parc moyens roulant est vieux. Beaucoup de véhicules sont inadaptés au nettoyage.
P24	Les moyens roulants sont insuffisants et trop vieux. 2 bennes tasseuses ont été récemment reçues mais elles ne se distinguent plus du lot tellement elles sont devenues sales et cabossées.
P25	Les moyens roulants sont très insuffisants. Toutes les mairies ont reçu du matériel neuf car leur matériel a été brûlé pendant la révolution. Les agents de la mairie « X » ont sauvé les véhicules de la mairie en les cachant pour qu'ils ne soient pas brûlés. En conséquence, la mairie « X » a conservé son vieux matériel qui n'a pas été remplacé. De plus plusieurs matériels ne sont pas adaptés à la mission de nettoyage. A titre d'exemple les camions à benne ouverte sont très hauts et nécessitent des efforts supplémentaires par les agents.
P26	Les moyens roulants sont insuffisants, vieux et fréquemment en panne. Il faut au moins 2 bennes tasseuses additionnelles. Le matériel est trop sale. Il n'a jamais été lavé.
P27	Les matériels roulants sont insuffisants, vieux et inadaptés.
P28	Récemment, la mairie a réceptionné 1 benne tasseuse et 4 tracteurs. Avec ce renfort, je pense que le matériel roulant est suffisant. Moi je travaille sur un tracteur neuf. Parfois le tracteur tombe en panne pendant une ou 2 semaines. Pendant ce délai, nous restons à ne rien faire. Le surveillant fait ce que bon lui semble. Il agit à sa guise et nous impose sa loi. Il nous persécute et use de l'abus de pouvoir.
P29	Trois nouveaux tracteurs ont été reçus par la mairie mais les moyens roulants sont insuffisants. Les tracteurs ne sont pas adaptés à la mission de nettoyage.

P30	Les moyens roulants sont très insuffisants et trop vieux. Ils sont fréquemment en panne et dès qu'ils sont réparés, ils tombent de nouveau en panne. Pour assurer la propreté des rues, 3 ou 4 brouettes ne suffisent pas.
P31	Le matériel est trop vieux. Lors de la répartition des moyens entre les 3 mairies, « X » et « Z » ont reçu les moyens les plus délabrés.
P32	Mon tracteur est en assez bon état. Il tombe rarement en panne.
P41	Les matériels sont trop vieux, mal entretenus et sales. Ils sont fréquemment en panne. Pendant l'été, il y a trop de pneus qui éclatent. Le tracteur que je conduis est sans portes. En hiver, le vent rend la cabine insupportable et lorsqu'il pleut, je suis tout mouillé.
P42	Les moyens roulants ont dans leur majorité 10 ans d'âge. Ils sont à réformer. Mon camion est actuellement en panne depuis 7 mois. Maintenant je travaille sur un camion à benne tasseuse qui a 25 ans d'âge et dont les freins sont défectueux.
P43	Même neufs, les tracteurs sont sans cabine, sans portes ni vitres. En hiver comme en été le travail du chauffeur est pénible et est préjudiciable à sa santé. Certains moyens sont sans rétroviseurs. Globalement, le matériel n'est pas trop vieux. Il est fonctionnel.
P44	Les matériels roulants sont insuffisants et trop vieux. Lors de la répartition des matériels roulants entre les 3 mairies, le matériel le plus délabré a été attribué à la mairie « X ».
P45	Les matériels roulants sont insuffisants et non adaptés à la mission. Les tracteurs ne sont pas protégés et exposent le chauffeur aux intempéries.
P46	Certains moyens roulants sont fonctionnels, d'autres sont trop vieux et leur utilisation comporte plusieurs risques. Une fois j'ai failli provoquer une catastrophe. En roulant j'ai découvert qu'il y avait une fuite d'huile de freins. J'ai réussi à arrêter le tracteur in extemis. Plusieurs moyens sont sans rétroviseurs. Les moyens sont inadaptés aux missions de nettoyage. Les tracteurs ont une capacité de chargement réduite comparée au volume de déchets à collecter. Les agents piétinent les déchets dans la benne pour augmenter la capacité de chargement du véhicule. Cela représente des risques supplémentaires de blessures par les débris de verre pour les agents.
P47	Les moyens roulants sont insuffisants et en mauvais état. Seuls 2 ou 3 moyens sont neufs. Pour le reste, on trouve des parebrises cassées, des portières qui ferment avec des cables, des rétroviseurs cassés, des sièges détériorés et remplacés par une planche de carton, des feux cassés... De plus les véhicules de nettoyage sont trop sales, ils n'ont jamais été lavés, des odeurs insupportables s'en dégagent.
H4.2.3/ Maintenance des moyens roulants	
D1	La maintenance n'est ni rentable ni efficace. Le responsable du parc n'a pas les qualifications nécessaires. C'est un technicien professionnel. Il n'y a pas un vrai responsable au parc malgré l'importance de la gestion des matériels roulants.
D2	La maintenance des moyens roulants est assez bien conduite, cependant elle est effectuée au détriment des heures de collecte. Le chef du parc moyens roulants refuse d'effectuer les opérations de maintenance hors des horaires de collecte (l'après-midi par exemple). Certains véhicules nécessitent d'importants délais de réparation et ce pour diverses raisons (indisponibilité de crédits, indisponibilité de pièces de rechanges, réparations importantes...).
E1	La maintenance est assez satisfaisante mais les délais de réparation sont longs.
E2	La rythme de la maintenance est lent. Les véhicules restent en panne pendant longtemps.

S1	Le parc moyens roulants est vieux. Les véhicules sont fréquemment en panne. Les délais de réparation sont généralement longs.
S2	Il y a beaucoup de pannes. Les délais de réparation sont souvent trop longs, ce qui perturbe le travail.
P11	Les matériels sont fréquemment en panne. Les réparations prennent parfois plusieurs mois. Les pannes ne sont parfois pas correctement réparées.
P12	Les matériels sont fréquemment en panne.
P13	La maintenance est non performante. Fréquemment nous attendons jusqu'à 11H00 ou 12H00 pour que le véhicule soit réparé ou pour que la maintenance soit exécutée. Le nombre de mécaniciens (2 ou 3) est très insuffisant. Les mécaniciens déclarent qu'ils travaillent à un rythme bas équivalent au salaire d'agents occasionnels qu'ils perçoivent (200 dinars). Lorsque je leur demande d'activer le rythme de réparations, ils refusent et déclarent vouloir prendre tout leur temps car ils sont mal payés et mal traités.
P21	Le matériel est fréquemment en panne pour une longue durée.
P22	Certains véhiculent restent 4 à 5 mois indisponibles.
P23	Les véhicules restent en panne pendant de longues périodes. Certains accessoires cassés ne sont pas réparés. Le précédent camion sur lequel je travaillais roulait avec une contre-marche cassée et n'a pas été réparé malgré que cela représente un risque réel pour les agents.
P24	Parfois les techniciens chargés de la maintenance sont absents. On attend parfois 3H00, le temps qu'ils arrivent de chez eux et réparent le véhicule.
P25	Les matériels roulants sont trop vieux. Ils sont fréquemment en panne. Les camions bennes-tasseuses restent pendant 2 à 3 mois en panne.
P26	Dans certains cas les délais de réparation sont trop longs, dans d'autres, ils sont assez courts.
P27	La réparation des véhicules prend beaucoup de délais au détriment des heures de travail. Parfois les agents attendent jusqu'à 11H00 et même 12H00, le temps de réparer le véhicule ou pour effectuer l'entretien ou encore pour remplir le carburant. Les agents s'ennuient.
P28	Rien à signaler.
P29	Les matériels en panne restent indisponibles pendant longtemps, généralement pas moins d'un mois. Parfois nous oublions carrément l'existence du moyen tellement les délais de réparation sont longs.
P30	Il n'y a que 2 mécaniciens. L'un d'entre eux a été blessé et a obtenu un mois de congé de maladie. 1 ou 2 mécaniciens ne peuvent rien faire. Ils sont dépassés.
P31	Le chef du parc moyens roulants fait des efforts. Actuellement, il y a une difficulté à se procurer les pièces détachées. Des véhicules restent longtemps en panne.
P32	L'efficacité de la maintenance dépend de la nature de la panne. Généralement la maintenance est assez efficace sauf pour les grosses pannes.
P41	Parfois la pièce de rechange nécessaire pour la réparation ne coûte que 10 dinars mais son acquisition prend une année, alors que lorsqu'il s'agit d'une pièce pour un véhicule de fonction, la pièce est achetée illico presto.
P42	La maintenance est défaillante. Les mécaniciens ne maîtrisent pas la nouvelle mécanique et l'électronique. Par conséquent, les moyens sont généralement réparés chez les concessionnaires, et la mairie ne dispose pas de crédits suffisants. Mon camion est en panne depuis 7 mois. Il n'a pas été réparé par manque de crédits. Aujourd'hui je n'ai pas travaillé car le camion à benne tasseuse qui remplace mon camion est en panne aussi.
P43	Le chef du parc moyens roulants fournit beaucoup d'efforts et veille à ce que la maintenance des véhicules soit exécutée.

P44	<p>Le service de maintenance travaille selon ses moyens et cela dépend des pannes. Actuellement, je travaille sur un tracteur acquis dernièrement, mais avant je travaillais sur un vieux tracteur qui tombait en panne 2 à 3 fois par semaine.</p> <p>A plusieurs reprises, les pannes des moyens roulants ou leur indisponibilité pour entretiens périodiques bouleversent l'organisation du travail. Les changements de programmes surviennent sans aucun préavis.</p>
P45	L'efficacité de la maintenance dépend de la panne. Parfois la réparation prend beaucoup de temps.
P46	<p>Parfois pour une crevaison de roue, les mécaniciens perdent beaucoup de temps pour la faire réparer chez un professionnel, le parc moyens roulants ne disposant pas d'un atelier de réparation des roues.</p> <p>Le matin, lorsque je découvre une crevaison de roue, les mécaniciens attendent jusqu'à 9H00, heure d'ouverture du réparateur de roues en ville. La réparation n'est terminée qu'après 10H00 du matin. Pendant ce temps le travail est arrêté et il ne reste plus beaucoup de temps pour travailler.</p> <p>La maintenance est insuffisante. Le nombre de mécaniciens est très réduit. Ils n'arrivent pas à maîtriser ni les entretiens, ni les réparations.</p>
P47	<p>Les mécaniciens ne s'occupent que de ce qui permet au véhicule de rouler (réparation de roue, réparation d'une panne moteur...), pour eux les autres parties du véhicule ne sont pas importantes (rétroviseurs, portières, sièges, feux...).</p> <p>La réparation des pannes dure parfois trop longtemps. Mon camion est en panne depuis plus de 2 mois.</p> <p>L'entretien ou la réparation des véhicules a toujours lieu le matin. Pendant ce temps, le véhicule est immobilisé et le travail de nettoyage est arrêté. Le chauffeur et les agents sont présents mais ne travaillent pas, jusqu'à la fin de l'entretien ou de la réparation. Pour éviter ce problème, il faut que les opérations d'entretien et de réparation aient lieu l'après midi après le travail.</p> <p>Actuellement, 3 camions qui assurent le nettoyage de 3 secteurs sont en panne. Le travail est réparti entre les autres moyens.</p>
Effets sur l'engagement	
D1	Les conditions de travail influent négativement sur l'engagement organisationnel.
D2	Les conditions de travail influent négativement sur l'engagement organisationnel.
E1	Les conditions de travail exercent un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
E2	Les conditions de travail exercent un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
S1	Les conditions de travail influent négativement sur l'engagement organisationnel.
S2	Les conditions de travail influent négativement sur l'engagement organisationnel.
P11	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel surtout en raison de l'absence de douches et de vestiaires.
P12	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P13	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P21	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P22	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P23	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P24	Les conditions de travail ont une influence négative notable sur l'engagement organisationnel.

P25	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P26	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P27	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P28	Les conditions de travail n'ont pas une influence négative sur mon engagement organisationnel. Je me suis habitué.
P29	Les conditions de travail sont satisfaisantes et favorables à l'engagement organisationnel.
P30	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel et sur la qualité de la vie au travail.
P31	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P32	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel et notamment sur la santé des agents..
P41	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel. Parfois l'agent insulte son chef hiérarchique sans s'en rendre compte tellement les conditions de travail sont déplorable.
P42	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P43	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P44	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel. Fréquemment je dors trop tôt tellement je suis fatigué.
P45	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P46	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P47	Les conditions de travail ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.

H5: Organisation du travail

H5.1/ Organisation effective du travail.

H5.1.1/ Mode d'organisation du travail

D1	<p>L'organisation est défailante. Le travail se fait au jour le jour.</p> <p>Il y a un manque de compétences et un manque d'encadrement. Certains surveillants sont analphabètes. Le chef du service nettoyage est un technicien supérieur. Le responsable du parc matériels roulants est un technicien supérieur. Il gère des milliards.</p> <p>Le parc doit être géré par un ingénieur. Il faut aussi un cadre compétent pour diriger le service nettoyage. De même, le recrutement de personnel bien formé tant au service nettoyage qu'au parc moyens roulants est nécessaire. Il faut que chacun des responsables assume complètement son travail et ses responsabilités. Cela permettra aux dirigeants de se décharger des petites tâches (absences, congés...) au profit des gros projets et de pouvoir se déplacer sur le terrain pour avoir une meilleure appréciation et assurer la coordination.</p> <p>Enfin il y a un manque de confiance entre les cadres de l'administration et les membres du conseil municipal.</p>
----	--

D2	<p>La fonction nettoyage est organisée par zones selon des circuits. Le travail est basé sur l'exécution des tâches et le contrôle. Les tâches de nettoyage sont exécutées par les agents. Leur travail est contrôlé par les surveillants. Le taux d'encadrement est très faible. Il y a un manque de qualification chez certains responsables. Fréquemment leurs attributions sont exécutées à un échelon supérieur (par le secrétaire général).</p> <p>Les chauffeurs des véhicules et engins, acteurs principaux du service nettoyage relèvent de l'autorité hiérarchique du chef du parc. Dans plusieurs cas, le chef du service nettoyage ne peut pas exercer son autorité envers des chauffeurs défaillants (par exemple: interruption de circuit), ce qui crée des tensions entre le chef du parc et le chef du service nettoyage. C'est un problème d'organisation, en particulier de répartition de responsabilités qui induit des difficultés de coordination.</p> <p>Les attributions du chef du service nettoyage et des surveillants ne sont pas claires. Il en résulte des tensions entre eux.</p> <p>La gestion des absences pose toujours problème dans le secteur du nettoyage car l'effectif est réduit. Les attributions des membres du conseil municipal ne sont pas claires. Ils empiètent sur les attributions de l'administration, ce qui crée une désorganisation du travail et génère des conflits et des tensions.</p> <p>Fréquemment les membres du conseil municipal procèdent à des changements d'affectation des moyens, ce qui perturbe le programme de nettoyage.</p>
E1	<p>Le territoire communal est divisé en zones. Les équipes de travail (chauffeurs et agents de nettoyage) sont réparties sur les zones. Les surveillants contrôlent le bon déroulement des opérations de nettoyage au niveau des zones. Le surveillant général, contrôle la bonne exécution des tâches de nettoyage sur tout le territoire communal et ce en coordination avec les surveillants. Le chef du service nettoyage est le responsable hiérarchique de l'ensemble du personnel du service.</p>
E2	<p>les chauffeurs des véhicules de nettoyage travaillent au profit du service nettoyage mais relèvent de l'autorité hiérarchique du chef du parc moyens roulants, ce qui limite la maîtrise du chef du service nettoyage sur l'accomplissement du travail et crée des tensions entre les deux responsables.</p> <p>—le changement de la répartition des moyens roulants se fait parfois sans information du chef du service nettoyage. Des moyens initialement prévus pour le service nettoyage sont affectés à la Direction des travaux, ce qui perturbe la bonne marche du service nettoyage et des circuits restent non nettoyés. De même, lorsqu'il y a une urgence, la répartition des moyens roulants est chambardée.</p> <p>Le maire intervient fréquemment pour modifier le travail des équipes, et ce directement auprès des agents sans consulter le chef du service nettoyage ni le secrétaire général. Cela crée une désorganisation du travail, certains agents profitent de cette situation pour échapper au travail.</p> <p>Le personnel est non qualifié. Le surveillant général et les surveillants ne saisissent pas facilement ce qu'il leur est demandé. Parfois les syndicats entravent la bonne marche du service et empêchent le bon déroulement du travail.</p> <p>L'absentéisme perturbe la bonne marche du service et impose des modifications sur les équipes de nettoyage.</p>
S1	<p>Les agents exécutent les tâches et les surveillants s'assurent de leur bonne exécution. Si nécessaire, les surveillants s'acquittent des tâches d'enlèvement des déchets et du nettoyage.</p> <p>Le problème majeur est la capacité réduite de la décharge municipale. Les chauffeurs doivent parfois attendre des heures avant de vider leurs camions. Lorsque les véhicules ne sont pas vidés le même jour, des retards d'enlèvement des déchets surviennent le jour suivant.</p>
S2	<p>Exécution des tâches par les agents et contrôle exercé par les surveillants. Cependant le nombre de surveillants (3) est très insuffisant. La décharge municipale est une source de retards et de pertes de temps.</p>

P11	<p>Le travail de nettoyage est organisé selon les circuits. Les agents sont chargés de l'exécution et les surveillants du contrôle. La charge de travail est très importante. En fin d'année 2013, les agents n'ont pas encore bénéficié de leurs congés de 2012 et 2013.</p> <p>Le travail est très perturbé à cause de la capacité réduite du dépôt d'ordures. A n'importe quel moment, il y a de longues files d'attente de véhicules devant le dépôt d'ordures attendant leur tour pour être déchargés. Parfois les agents travaillent 3 heures et le camion attend 6 heures pour le déchargement.</p>
P12	<p>Les agents exécutent les tâches assignées et les surveillants exercent un contrôle intermittent sur le travail accompli.</p> <p>Le dépôt d'ordures a une capacité réduite, ce qui provoque de longues files d'attentes de véhicules attendant le déchargement. Fréquemment, les véhicules arrivent en retard. Nous attendons tous les jours jusqu'à 11 H pour commencer notre travail.</p>
P13	<p>Le travail est désorganisé. Chacun veut commander à sa façon: le chef du service nettoyage, le surveillant général et les surveillants donnent des instructions contradictoires. Nous recevons fréquemment des ordres puis des contre ordres. Chacun d'eux veut s'imposer aux dépens des autres, ce qui produit beaucoup de perte de temps. A plusieurs reprises je commence dans un secteur puis je reçois des instructions contraires du surveillant général pour changer de circuit et de véhicule. Aucune explication ne m'est donnée pour justifier ces changements. Lorsque je demande les raisons de ces changements au surveillant général, il menace d'envoyer un rapport à la direction pour me désigner gardien. Il a la capacité de le faire. La direction croit toujours le surveillant général aux dépens de l'agent. L'agent est la partie faible qui n'a aucun recours et n'est jamais écouté. Il est à signaler qu'il y a des agents qui n'ont jamais changé de circuit depuis 9 ans.</p> <p>Le surveillant général a déjà demandé au secrétaire général de me désigner avec 2 autres collègues comme gardiens, mais comme il n'a pas suffisamment d'agents de nettoyage, quelques camions sont restés immobilisés et il a du revenir sur sa demande.</p> <p>Il y a un problème au niveau du dépôt de déchets. Fréquemment les véhicules sont en retard à cause des délais de déchargement.</p>
P21	<p>Le travail est organisé en circuits préétablis. La longueur du circuit dépend de la zone et de la capacité du moyen utilisé.</p> <p>Nous avons un grand problème au niveau du dépôt d'ordures. Sa capacité est limitée donc il y a toujours des files d'attente de camions en attente de déchargement, ce qui occasionne beaucoup de pertes de temps.</p>
P22	<p>Les agents sont chargés de l'exécution des instructions.</p> <p>Souvent nous commençons notre travail en retard à cause des délais requis pour le déchargement des véhicules au dépôt d'ordures dont la capacité est devenue insuffisante.</p>
P23	<p>Nous sommes chargés de l'enlèvement des déchets sur le circuit qui nous est assigné. Notre circuit est trop long et trop fatigant. Je n'ai pas d'informations sur les autres secteurs.</p>
P24	<p>Le travail est désordonné. Personne ne respecte le planning. Ce dernier n'existe que sur papier. La réalité est autre. On change tout. Fréquemment, le moyen roulant et la composition de l'équipe sont changés.</p>
P25	<p>L'organisation du travail est basée sur l'exécution des tâches par les agents et le contrôle exercé par les surveillants.</p> <p>L'organisation du travail est défailante et le travail est très désorganisé. Il est exécuté au jour le jour sans aucune programmation à l'avance. A n'importe quel moment, le surveillant général est susceptible de nous donner des instructions pour nettoyer, en plus de notre circuit qui est le plus long du territoire communal, un autre circuit ou une zone se situant hors de notre circuit. Ces instructions peuvent tomber à quelques minutes de la fin de notre travail. Il justifie sa décision par l'absence sauvage des agents ou des pannes qui surviennent sur les véhicules. Si je discute ces instructions, il me réprimande et je deviens un mauvais élément qui refuse de travailler. Nous sommes persécutés par le surveillant général qui agit à sa guise sans aucune limite.</p>

P26	L'organisation du travail est basée sur l'exécution des tâches par les agents et le contrôle exercé par les surveillants.
P27	L'organisation du travail est mauvaise et irrationnelle. Il y a un problème de remplacement des absents. Parfois je travaille doublement. Je fais mon propre travail, puis je remplace un agent absent. Lorsqu'un agent ne veut pas travailler dans un secteur, il ne fournit pas d'efforts alors on le change de secteur, et ainsi de suite jusqu'à ce qu'il obtienne un poste dans le secteur recherché par l'agent. Moi on m'a changé du secteur "Ghazala" en prétendant que je suis vieux. Tous les agents veulent travailler à "Ghazala" parce que les usagers sont fortunés et aident les agents particulièrement pendant les fêtes. Le secteur "Ghazala" fait l'objet de tractations et de complaisance et fait l'objet de changements fréquents de personnels.
P28	Il n'y a pas de planning bien établi. Je travaille généralement dans un circuit déterminé, mais parfois on me change de circuit et de tracteur. Je suis demandé par la majorité des chauffeurs car mon rendement est très élevé. Le surveillant m'informe que tel chauffeur me réclame et me demande de travailler avec lui. Parfois aussi le surveillant me change mon binôme. Il désigne avec moi un vieil agent. Dans ce cas je travaille en bas et je le place en haut pour ne pas trop le fatiguer. Je travaille derrière un tracteur avec un autre agent. Lorsqu'il s'absente je reçois les instructions de sortir seul. Je fais seulement la moitié du travail.
P29	Je ne vois pas de problèmes majeurs dans l'organisation du travail. Très fréquemment nous ne terminons pas le circuit car nous arrêtons le travail dès que le tracteur est rempli. Le chauffeur va vider le véhicule et nous reprenons le travail le lendemain pour nettoyer la deuxième moitié du circuit. Aujourd'hui exceptionnellement nous avons fini de remplir le tracteur à 8H30 et nous avons réussi à le remplir une deuxième fois et à nettoyer complètement le circuit. Il y a un problème au niveau du dépôt d'ordures en raison de sa capacité limitée et des pertes de temps qu'il induit. Les tracteurs sont mal adaptés à la mission. Lorsque les agents s'absentent, ils ne sont pas remplacés. Pendant les 2 jours fériés du 13 et 14 janvier 2014, j'ai travaillé seul sur le tracteur et ce, par manque d'agents de nettoyage.
P30	Le travail est désordonné. Les anciens responsables ont été remplacés par des nouveaux qui ne comprennent rien du travail de nettoyage. En plus c'est illogique de mettre une femme à la tête du service nettoyage. Elle est exposée à la violence verbale des agents. Les matériels sont fréquemment en panne et les effectifs sont insuffisants. Chaque absence est problématique car elle implique généralement un travail supplémentaire à exécuter par les mêmes agents. Les responsables ne comprennent pas le travail, 3 ou 4 brouettes ne suffisent pas pour assurer la propreté des rues.
P31	Le travail de nettoyage se fait par secteur. Les secteurs sont nettoyés par les équipes désignées à cet effet et les surveillants contrôlent l'exécution. La faible capacité du dépôt d'ordures entrave la bonne marche du service nettoyage. En plus, le dépôt est parfois fermé en raison de grèves observés par son personnel. Tous les jours je passe des heures à attendre mon tour pour pouvoir vider mon camion. Fréquemment les véhicules ne sont déchargés que le lendemain. Je sors à 5H00 du matin au lieu de 7H00 pour le déchargement. Notre circuit est trop long et épuisant. Aujourd'hui avant un quart d'heure de la fin de notre circuit, le surveillant général m'a demandé de nettoyer un deuxième circuit car le camion en charge de ce circuit était en panne. Je lui ai demandé de remplacer les 2 agents qui étaient trop fatigués mais il a refusé prétextant qu'il n'y avait pas d'agents disponibles. Cela a généré des tensions entre le surveillant général et les 2 agents de nettoyage. Je me demande où sont partis les agents censés travailler avec le véhicule en panne.

P32	<p>L'organisation du travail dépend du chauffeur. Je travaille sur un circuit déterminé. J'arrive le matin, je récupère mes agents et j'entame mon circuit. Personne ne me contacte. Je ne reçois pas d'instruction de qui que ce soit. Lorsqu'un agent ne veut pas travailler, je demande de le remplacer ou j'informe son supérieur hiérarchique.</p> <p>Je travaille jusqu'à remplissage du tracteur. J'attends le lendemain pour le vider et faire le reste du circuit qui est pratiquement nettoyé un jour sur deux. Parfois lorsque le tracteur tombe en panne, je demande un trax et un camion.</p>
P41	<p>Le travail est désorganisé.</p> <p>Nous n'avons jamais terminé notre circuit à cause du dépôt d'ordure. Dès que le tracteur est plein, nous arrêtons le travail et nous rentrons car pour le vider il faut attendre des heures (longue file). Le tracteur reste plein. Le lendemain matin de bonne heure je vide le tracteur et nous nettoyons la deuxième partie du circuit. Pratiquement le circuit est nettoyé un jour sur deux.</p> <p>Les surveillants changent fréquemment les agents. Celui qui refuse de travailler est envoyé faire un autre travail, dans le gardiennage ou dans l'administration par exemple. Ce qui implique des heures de travail supplémentaires. Au lieu de rentrer à 10H30 ou à 11H00 dans le service nettoyage, l'agent travaille beaucoup plus d'heures (12 heures pour le gardiennage et 7 heures en double séance pour l'administration). Le remplaçant ne connaît pas forcément le travail et il lui faut du temps pour devenir performant. A titre d'exemple, il y avait un agent qui travaillait dans mon équipe très fort dans le rangement des déchets dans la benne du véhicule. Il pouvait mettre 2,7 tonnes sur le tracteur. L'agent qui l'a remplacé ne peut mettre que 1,7 tonnes.</p> <p>Le surveillant est trop dur avec nous. Il nous demande d'exécuter un travail monstre qui dépasse parfois nos capacités. Si quelqu'un discute ses instructions, il remet à la direction un rapport afin de sanctionner ou affecter l'agent dans un poste beaucoup plus prenant. La direction ne s'oppose pas à la requête du surveillant, d'autant plus qu'il est en même temps représentant syndical. Le surveillant a une capacité de nuisance qu'il met en oeuvre si vous n'exécutez pas ce qu'il décide à sa guise.</p>
P42	<p>Le travail est désorganisé. Le manque en matériel et en personnel est flagrant. Nous sommes amenés à traiter seulement les urgences. Le chef du service nettoyage me demande de nettoyer uniquement les grandes avenues, les ruelles restant sales.</p> <p>La collecte des déchets se fait de "porte à porte" et les agents doivent courir derrière le camion. Il est demandé aux agents de travailler de 7H00 à 14H00, mais l'agent est épuisé après 1 à 2 heures. Le circuit étant trop long, les agents sont amenés à bacler le travail : ils ne collectent pas les déchets éparpillés et jetés par terre.</p> <p>Le remplacement des agents qui s'absentent pose beaucoup de difficultés. Dès qu'un agent s'absente, son remplacement devient un problème. Trouver un remplaçant est un vrai casse-tête.</p> <p>Pour améliorer les prestations de nettoyage, il faut réduire les secteurs. Ainsi, le camion avance plus lentement, les agents se fatiguent moins et exécutent leurs tâches correctement. Cela nécessite des moyens matériels et humains supplémentaires.</p> <p>Aujourd'hui je n'ai pas travaillé car mon camion est en panne.</p>
P43	<p>Le travail est désorganisé. Pendant les 3 dernières années, j'ai travaillé nuit et jour : le matin je travaille sur le tracteur jusqu'à 13H00, à 17H00 je conduis un autre véhicule chargé de l'application des insecticides et ce jusqu'à minuit. Une fois j'ai enchaîné jusqu'à 7H00 du matin dans une mission de chasse des chiens errants et je n'ai pas dormi pendant 24H00. Pendant une année, je n'ai même pas perçu les primes des heures supplémentaires.</p>

P44	<p>Le travail n'est pas organisé. On n'a pas d'horaire de travail fixe et prédéfini. Fréquemment j'arrive le matin, les surveillants me demandent de revenir l'après midi. A plusieurs reprises, les pannes des moyens roulants ou leur indisponibilité pour entretiens périodiques bouleversent l'organisation du travail. Les changements de programmes surviennent sans aucun préavis. Dans certains cas, je sors sur un autre moyen dont le chauffeur titulaire est absent.</p> <p>Lorsqu'il y a des absences, je sors avec un seul agent. Je me retrouve obligé d'exécuter des tâches de nettoyage et ce en plus de ma fonction de chauffeur.</p>
P45	<p>Le travail est désorganisé. Il y a des changements fréquents du chef du service nettoyage et des surveillants. Dès leur arrivée, les nouveaux responsables veulent imposer leurs points de vue, pourtant ils ne maîtrisent pas encore le travail. Ils veulent tout changer dès les premiers jours. Ils permutent+B881 les agents et cela influe négativement sur le rendement. Généralement l'agent va dans un autre circuit qu'il ne connaît pas et travaille moins.</p> <p>Le chef du service nettoyage et le surveillant général s'opposent sur tous les sujets. Les agents sont partagés entre eux et sont divisés en clans.</p>
P46	<p>Le travail est désorganisé malgré qu'en arrivant le matin, je sais généralement ce que j'ai à faire. Il y a une mauvaise répartition des moyens humains et matériels. Certains sont chargés de zones très étendues, d'autres font de petits circuits. Dans les circuits longs, il faut 2 à 3 tracteurs. Leur affecter un seul tracteur fait que dès qu'il est rempli le travail est arrêté car les délais requis pour le déchargement dans le dépôt sont trop longs. Le circuit est en réalité nettoyé un jour sur 2. Il y a 2 raisons à cette désorganisation. D'une part plusieurs surveillants ne comprennent pas le travail car ils n'ont ni l'expérience ni le niveau. Le changement fréquent des surveillants entretient l'incompétence. Dernièrement un agent d'accueil et un agent de nettoyage nouvellement titularisé ont été désignés surveillants. D'autres part, il y a beaucoup de complaisance et de magouilles et d'injustice dans la répartition des tâches. Les surveillants accordent les petits circuits aux agents avec lesquels ils s'entendent bien et les longs circuits fatigants sont attribués aux agents qu'ils n'apprécient pas. De plus, les moyens sont inadaptés aux missions de nettoyage. Les tracteurs ont une capacité de chargement réduite comparée au volume de déchets à collecter. Les agents piétinent les déchets dans la benne pour augmenter la capacité de chargement du véhicule. Cela représente des risques supplémentaires de blessures par les débris de verre pour les agents.</p> <p>Le travail est fatigant. Les agents courent derrière le tracteur. Certains agents refusent de courir et de travailler rapidement et bloquent tout le travail.</p> <p>Le matin avant de partir, je demande aux agents désignés avec moi s'ils sont prêt à travailler. Lorsque l'un d'eux n'a pas l'intention de travailler, il ne sort pas avec moi. Je demande au surveillant de le remplacer. Il y a des agents qui ne veulent pas travailler, d'autres viennent quand ils veulent. Personne ne les contrôle. Personne ne les questionne sur ces infractions. On dirait que les surveillants ont peur d'eux.</p> <p>Il y a aussi un grand problème au niveau du dépôt d'ordures. Très fréquemment, il y a une longue file devant le dépôt, ce qui se traduit par une perte de temps énorme. Aujourd'hui par exemple, j'ai pointé à 6H00 devant le dépôt pour vider mon tracteur, alors que le début du travail est fixé à 7H00.</p> <p>Lorsqu'un agent s'absente, nous perdons beaucoup de temps pour trouver un remplaçant. Je sors en retard.</p>

P47	<p>Le travail est désorganisé. Les responsables du service nettoyage sont fréquemment remplacés. Ils viennent d'autres spécialités, ne comprennent pas le travail, ce qui influe négativement sur le rendement général et lorsqu'ils commencent à maîtriser le travail, ils sont remplacés.</p> <p>Aussi, il y a toujours des tensions entre le chef du service nettoyage et le surveillant général. Fréquemment les 2 responsables me donnent des instructions contradictoires, alors j'arrête de travailler.</p> <p>Chacun des 2 responsables veut se montrer et commander. Il n'y a pas d'objectif commun. Il n'y a aucune coordination.</p> <p>Le dépôt d'ordure, en raison de sa capacité limitée, représente un grand handicap au bon déroulement des opérations de nettoyage et est à l'origine de beaucoup de perte de temps car les véhicules attendent parfois plusieurs heures devant le dépôt avant d'être déchargés.</p> <p>certains jeunes agents ne travaillent jamais. Ils sont soutenus par les syndicats et parfois par les responsables.</p> <p>Le remplacement des personnels en congé de repos ou en congé de maladie pose toujours problème. Pendant une période, je travaillais le matin puis je reprenais le travail l'après-midi pour remplacer les absents.</p>
H5.1.2/ Répartition des tâches et de la charge de travail	
D1	<p>Tous les agents sont astreints au même horaire de travail. Je ne vois pas de problèmes dans la répartition des tâches et de la charge de travail.</p> <p>Il faut que chacun des responsables assume complètement son travail et ses responsabilités. Cela permettra aux dirigeants de se décharger des petites tâches (absences, congés...) au profit des gros projets</p>
D2	<p>Il y a une mauvaise répartition des moyens sur les zones du territoire communal : les zones les plus fortunées bénéficient de plus de moyens en matériels et personnel que les zones moins riches. Les surveillants et les agents ont une préférence manifeste pour les zones fortunées en raison des aides et des dons qu'ils peuvent recevoir des citoyens.</p> <p>Il y a un conflit permanent entre le chef du service nettoyage et les surveillants à cause de l'organisation du travail et en particulier de la répartition des tâches. Des disputes ont éclaté entre les deux parties lorsque le chef du service nettoyage a cherché à changer l'affectation de quelques agents d'une zone riche à une autre moins riche.</p> <p>Il y a quelques problèmes de glissement des fonctions de l'encadrement, ce qui accentue le déficit en cette catégorie de personnel.</p> <p>Le chef du parc auto est fréquemment occupé par le diagnostic des pannes et les réparations. Il en résulte que des problèmes de gestion des chauffeurs et des véhicules influent négativement sur le bon déroulement du service nettoyage et nécessitent fréquemment l'intervention du Secrétaire général.</p> <p>Le surveillant général effectue les tâches élémentaires de nettoyage des agents aux dépens de son propre travail.</p> <p>Il y a une grande disparité dans la répartition de la charge de travail entre les agents qui travaillent sur les engins et qui sont obligés de suivre le rythme du véhicule (certains agents courent derrière les tracteurs) et les balayeurs des rues qui travaillent à leur propre rythme. Généralement, les agents les plus fainéants refusent de travailler sur les engins. De plus il n'est pas prévu de permutation entre les tâches et les agents.</p>
E1	Pas de commentaires..

E2	<p>Il y a une répartition inégalitaire des moyens sur les différentes zones du territoire communal. La zone la plus aisée (Ghazala) bénéficie de plus de moyens humains et matériels que les autres.</p> <p>Il y a une répartition inégalitaire de la charge de travail. Ce qui accentue encore ce problème, ce sont les personnes fainéantes qui cherchent toujours à fuir le travail et à fournir le moindre effort.</p> <p>L'absentéisme perturbe la bonne marche du service et impose des modifications sur les équipes de nettoyage.</p>
S1	<p>La zone de "Ghazala", la plus riche du territoire communal bénéficie de plus de moyens humains et matériels en comparaison avec les autres zones. Les meilleurs agents du point de vue du comportement et du rendement sont sélectionnés pour cette zone.</p> <p>L'emploi des agents se fait en fonction de leurs aptitudes physiques.</p> <p>Si nécessaire, les surveillants peuvent s'acquitter des tâches d'enlèvement des déchets et du nettoyage.</p> <p>La charge de travail est beaucoup plus importante pour les agents qui courent derrière les camions et les tracteurs parce que leur rythme de travail est imposé par le véhicule. Généralement, ils sont choisis parmi les jeunes. Le balayage des rues et trottoirs est une tâche plus aisée. Ce sont généralement les plus vieux qui y sont affectés. Il y a aussi certains agents qui malgré leur jeune âge ne font que du balayage, ils créent des problèmes s'ils sont affectés ailleurs. Les fainéants trouvent leur compte.</p>
S2	<p>La zone "Ghazala" est la plus choyée. Les agents préfèrent travailler dans cette zone dont les habitants plus aisés aident bien les agents.</p> <p>La charge de travail diffère selon les circuits, les zones et la nature du travail : collecte par véhicules ou balayage.</p>
P11	<p>Il y a des agents qui travaillent derrière les camions, ceux qui courent derrière les tracteurs. A maintes reprises, les seaux remplis de déchets se déversent sur les agents surtout lorsque le moyen est assez haut.</p> <p>D'autres font la collecte dans les brouettes.</p> <p>La charge de travail est élevée pour les agents quelque soit la nature de leur travail.</p>
P12	<p>Chaque agent est chargé de tâches précises. Certains travaillent dans des circuits, d'autres nettoient les bordures de trottoirs et les environs des conteneurs. La répartition est normale.</p>
P13	<p>Il y a beaucoup d'injustice dans la répartition de la charge de travail. Certains agents sont proches du surveillant général et travaillent où ils veulent et quand ils veulent. Ils s'absentent irrégulièrement sans aucune conséquence. Me concernant, lorsque j'ai une urgence, et je m'absente, je propose de travailler pendant mon jour de repos mais le surveillant général refuse et suspend mon salaire. Je lui demande des explications quant à cette différence de traitement entre les agents, il me répond qu'il est le seul maître à bord et qu'il fait ce qu'il veut. C'est une énigme pour moi : quelles sont les contreparties du surveillant général pour les faveurs attribuées à certains agents ? A un moment, j'ai pensé à demander d'être muté à une autre mairie. Mes collègues m'ont supplié de rester.</p>
P21	<p>La répartition des tâches est inégalitaire car il y a des circuits trop long et donc très fatigants et des circuits beaucoup plus courts. Il n'y a pas de permutations entre agents, donc celui qui est désigné dans un circuit reste sur le même circuit. Moi je travaille sur un circuit qui nécessite entre 6 et 7 heures de travail par jour. C'est très long et très fatigant.</p>
P22	<p>Les tâches sont assez bien réparties sur les agents.</p>

P23	<p>Mon circuit est trop long. Notre véhicule est une benne tasseuse de grande capacité. Les surveillants tiennent compte dans la répartition des tâches de la capacité du véhicule et non pas de la capacité physique des agents et des efforts nécessaires pour la remplir. Par conséquent nous fournissons 4 à 5 fois plus d'efforts que les autres agents qui travaillent sur les tracteurs ou d'autres camions dont la capacité de chargement est de très loin inférieure à notre véhicule (4 à 5 fois). La charge de travail dépend de la capacité de chargement du véhicule. C'est un système très injuste. Il faudra tenir compte de cet élément lors de la répartition du travail.</p>
P24	<p>Notre circuit est trop long. Ils ont augmenté notre circuit et ils ont réduit les circuits d'autres agents. On est trop fatigué. Parfois nous terminons le circuit et dans d'autres cas, lorsqu'il y a trop de déchets, nous ne le terminons pas. En été, avec la chaleur, c'est pire encore.</p> <p>Il y a une très mauvaise répartition des tâches et de la charge de travail. Certains travaillent 1H par jour, voire ne travaillent pas du tout alors que d'autres réalisent plus de 8H par jour. Il y a beaucoup d'injustice.</p> <p>Certains agents donnent des montants d'argent aux surveillants (5 dinars ou 2 dinars) et en contrepartie ils ne travaillent pas. Ils rentrent juste après le passage du chef du service nettoyage et les surveillants les inscrivent "présents" sur la fiche de présence. Il faut examiner les fiches de présence, des agents (3 à 4 personnes) ne viennent pas travailler 2 à 3 jours par semaine et le surveillant signe à leur place. Les autres agents font en plus de leur travail, celui des absents. Je ressens beaucoup d'injustice.</p>
P25	<p>La répartition des tâches est très inégalitaire. Nous travaillons sur une benne tasseuse dont la capacité est de 5 à 6 tonnes, alors que d'autres agents travaillent sur des tracteurs dont la capacité est de 1 tonne. Ils rentrent tôt et ne sont pas fatigués. Notre secteur est 5 fois plus pénible et fatigant. De plus il n'y a pas de permutations sauf en cas de problèmes au sein de l'équipe.</p> <p>Parfois le surveillant nous demande de collecter des déchets hors de notre circuit. Nous y perdons 2 heures puis nous sommes obligés de terminer notre circuit. Dans d'autres cas, le surveillant nous demande, en plus de notre circuit, de nettoyer un deuxième circuit. Pour les surveillants, l'essentiel est que les circuits soient nettoyés. Ils raisonnent en capacité du camion benne-tasseuse mais pas en capacité physiologique de l'agent qui endure une fatigue excessive. Si vous discutez les instructions, vous devenez un mauvais élément qui refuse de travailler. C'est une véritable injustice que nous subissons.</p>
P26	<p>Avant, je travaillais avec une brouette. C'est un poste beaucoup moins fatigant. En général ce sont les plus vieux qui travaillent avec les brouettes.</p> <p>Les circuits ne sont pas équivalents. Certains sont trop longs et d'autres sont trop courts. Avant je travaillais dans un circuit ne nécessitant pas plus de 2 heures de travail.</p> <p>La répartition des tâches et des charges de travail est très inégalitaire.</p>
P27	<p>La répartition des tâches et de la charge de travail est inéquitable. Il y a des agents sur lesquels on exerce beaucoup de pressions alors que d'autres ne travaillent pas du tout. Il y a beaucoup d'injustices.</p>
P28	<p>Rien à signaler.</p>
P29	<p>L'importance des tâches et de la charge du travail dépend du secteur. Il y a des secteurs beaucoup plus longs que d'autres. Ceux qui travaillent sur les camions sont les plus lésés et les plus fatigués car leurs circuits sont les plus longs. En plus ils sont confrontés à des risques d'accidents plus élevés que les autres car les conteneurs tombent parfois sur les mains des agents et leur causent des dégâts corporels.</p>
P30	<p>La répartition des tâches et des charges de travail est très inégalitaire. Les agents mouchards qui rapportent des informations vraies et fausses sont très appréciés. Ils travaillent sur les matériels neufs et assurent les tâches les moins fatigantes et les moins prenantes.</p> <p>Les surveillants encouragent les dénonciations, le rapportage et la complaisance à leur égard.</p>
P31	<p>Il y a une répartition inégalitaire des tâches et de la charge de travail. Il y a des circuits qui font le double d'autres. Les agents sentent beaucoup d'injustice. Il faut augmenter le nombre de moyens et les effectifs pour réduire la charge de travail.</p>

P32	<p>Avant j'étais trop fatigué. Je travaillais dans un circuit très long. Nous devions ramasser les déchets ménagers et autres déversés sauvagement dans les terrains nus. Heureusement que ce circuit a été scindé en 2. Actuellement la charge de travail est acceptable.</p> <p>La répartition des tâches et de la charge de travail est inégalitaire. Il y a beaucoup d'agents qui ne veulent pas travailler avec moi car ils n'aiment pas le travail. Ils vont dans un autre circuit et bafouent le travail. Les surveillants sont incapables de les contrôler. La superficie est trop grande en comparaison avec avec les capacités de contrôle.</p> <p>Les secteurs ne sont pas égaux. Mais les principales inégalités sont causées par les matériels roulants. Le volume de travail de chaque équipe dépend de la capacité de remplissage du moyen. Mon équipe travaille jusqu'à remplissage du tracteur. J'attends le lendemain pour le vider et faire le reste du circuit. Pratiquement le circuit est nettoyé un jour sur deux. Les camions ont une capacité de chargement beaucoup plus importante et donc les agents se fatiguent beaucoup plus que les autres.</p>
P41	<p>La répartition des tâches et de la charge de travail est très injuste. Certains ne travaillent pas du tout et ne viennent même pas ou travaillent trop peu, alors que les autres supportent toute la charge.</p> <p>Aussi, il y a une injustice dans la répartition des agents sur les secteurs et les circuits. Dans certains secteurs aisés, les déchets sont bien conditionnés et faciles à enlever et les citoyens donnent des aides financières aux agents. Dans d'autres secteurs le travail est beaucoup plus pénible car les usagers versent parfois les déchets directement sur le sol.</p> <p>Le surveillant est trop dur avec nous. Il nous demande d'exécuter un travail monstre qui dépasse parfois nos capacités. Si quelqu'un discute ses instructions, il remet à la direction un rapport afin de sanctionner ou affecter l'agent dans un poste beaucoup plus prenant. La direction ne s'oppose pas à la requête du surveillant, d'autant plus qu'il est en même temps représentant syndical. Le surveillant a une capacité de nuisance qu'il met en oeuvre si vous n'exécutez pas ce qu'il décide à sa guise.</p>
P42	<p>Il y a beaucoup d'injustice dans la répartition des tâches et de la charge de travail. Les agents qui fournissent beaucoup d'efforts n'ont absolument rien en contre partie et sont dénigrés et délaissés, alors que ceux qui ne travaillent pas, en l'occurrence les responsables syndicaux ont tous les avantages car l'administration a peur d'eux.</p>
P43	<p>La répartition des tâches est inéquitable. Chacun a un volume de travail qui dépend du circuit dans lequel il travaille. Dans certains secteurs, il faut 8 heures de travail, dans d'autres uniquement 3 heures.</p> <p>La solution serait de permuter les agents périodiquement sur les différents circuits, or ce n'est pas le cas. J'entend les agents se plaindre de certains de leurs collègues qui ne travaillent pas et perçoivent des salaires non mérités. Moi je ne m'intéresse qu'à mon travail. J'arrive le matin, je prends mon tracteur et j'accomplis mes tâches.</p>
P44	<p>L'agent qui devient ami avec le surveillant, est chargé du travail le moins fatigant.</p>
P45	<p>Il y a une mauvaise répartition des tâches et des charges de travail. Certains agents ont un traitement de faveur. Ils ne travaillent pas du tout ou peu. Le surveillant les ménage et en contrepartie ils lui rendent des services. Les autres agents font tout le travail. Particulièrement ceux qui réclament leurs droits sont persécutés. Ces défaillances existent encore malgré qu'elles ont baissé. Dans certains circuits, les agents sont désignés seulement lorsqu'ils acceptent de partager les recettes collectées auprès des citoyens. S'ils refusent, ils sont automatiquement affectés dans un autre circuit.</p> <p>A titre d'exemple, aujourd'hui j'ai vidé le tracteur au dépôt à 6H10, document de pesage à l'appui, sachant que l'horaire de début du travail est fixé pour 7H00. Nous avons terminé le travail à 12H00 et nous sommes rentrés. Un responsable m'a appelé au téléphone et m'a demandé de revenir au travail pour vider le tracteur. Je suis revenu et j'ai ramené le tracteur au dépôt pour le vider sans résultat.</p>

P46	<p>Il y a une mauvaise répartition des moyens humains et matériels. Certains sont chargés de zones très étendues, d'autres font de petits circuits. Dans les circuits longs, il faut 2 à 3 tracteurs. Leur affecter un seul tracateur fait que dès qu'il est rempli le travail est arrêté car les délais requis pour le déchargement dans le dépôt sont trop longs.</p> <p>Il y a un déséquilibre entre les tâches et les charges de travail. La répartition est injuste. Certains sont chargés de zones très étendues, d'autres font de petits circuits. Il y a 2 raisons à cette mauvaise répartition. D'une part plusieurs surveillants ne comprennent pas le travail car ils n'ont ni l'expérience ni le niveau. Le changement fréquent des surveillants entretient l'incompétence. Dernièrement un agent d'accueil et un agent de nettoyage nouvellement titularisé ont été désignés surveillants. D'autres part, il y a beaucoup de complaisance, de magouilles et d'injustice dans la répartition des tâches. Les surveillants accordent les petits circuits aux agents avec lesquels ils s'entendent bien et les longs circuits fatigants aux agents qu'ils n'apprécient pas. Il y a des agents qui ne veulent pas travailler, d'autres viennent quant ils veulent. Personne ne les contrôle. Personne ne les questionne sur ces infractions. On dirait que les surveillants ont peur d'eux.</p>
P47	<p>Il y a une grande injustice dans la répartition des tâches et des charges de travail. Les camions ont un tonnage élevé, de loin supérieur à celui des tracteurs. Les camions sont utilisés dans les circuits les plus longs. Par conséquent les agents de nettoyage qui travaillent derrière les camions sont lésés et se fatiguent beaucoup plus que les autres. Pire encore, parfois les marches derrière les camions sont cassés et les agents sont obligés de courir. La répartition des tâches et des charges de travail se fait de manière très subjective en fonction de la nature des relations qui lient les surveillants aux agents. Certains agents s'absentent sans conséquences alors que d'autres sont sanctionnés. Le même constat est fait pour les congés : certains agents obtiennent facilement leurs congés, d'autres essuient un refus. Certains agents travaillent malgré qu'ils sont âgés, ou malades ou accidentés, alors que certains jeunes agents ne travaillent jamais. Ils sont soutenus par les syndicats et parfois par les responsables.</p>

H5.1.3/ Contrôle	
D1	Le contrôle est défaillant. Il est inexistant. Il y a trop de complaisance et de favoritisme. En plus, les surveillants ont peur des agents.
D2	Le travail est basé sur l'exécution des tâches et le contrôle. Or le contrôle est inefficace car l'effectif des surveillants est très réduit (un surveillant général et deux surveillants). Par conséquent, malgré les efforts fournis, les surveillants n'arrivent pas à accomplir leur mission et les agents accomplissent leur travail à leur guise. En définitive, le travail est conceptuellement basé sur le contrôle mais pratiquement les tâches sont exécutées presque sans contrôle.
E1	L'exécution des tâches est assurée par les agents. Le contrôle est exercé par les surveillants et le surveillant général.
E2	Le contrôle est très insuffisant. Il est impossible de contrôler tous les circuits (de jour et de nuit) pour 1 surveillant général et 2 surveillants et ce quelque soit le volume d'effort qu'ils fournissent.
S1	L'organisation du travail est basée sur l'exécution des tâches et le contrôle. Cependant, le contrôle est insuffisant car l'effectif des surveillants est très réduit (3 personnes).
S2	Le contrôle est primordial pour s'assurer de la bonne marche du travail, mais il est insuffisant. Il souffre d'un manque de moyens humains et roulants. Nous sommes seulement 3 surveillants pour 7500 hectares. Mon vélomoteur est dans un très mauvais état. La roue avant ne tient pas et je risque de tomber à tout moment.

P11	Le contrôle est assuré par les surveillants. J'essaie toujours de bien faire mon travail. Je n'aime pas être contrôlé. Les agents qui ont une conscience professionnelle n'aiment pas qu'on exerce sur leur travail un tel contrôle.
P12	Le contrôle est assuré par les surveillants. Le contrôle ne pose pas de problèmes.
P13	Les surveillants font un contrôle de temps en temps. Parfois ils font des observations pour des déchets non collectés. Généralement cela est causé par les comportements des citoyens qui font sortir leurs poubelles après le passage du véhicule. Lorsque les rues sont bien propres, nous sommes rarement félicités.
P21	Le contrôle est assuré par les surveillants.
P22	Le contrôle est assuré par les surveillants. Le contrôle ne pose pas de problèmes.
P23	Le système est basé sur le contrôle.
P24	Je ne vois jamais les surveillants contrôler; même en cas de panne, nous les appelons par téléphone.
P25	Les contrôles exercés par les surveillants sont sporadiques et non journaliers. Ce n'est pas efficace.
P26	Le contrôle est assuré par les surveillants.
P27	Ils font rarement du contrôle. Lorsqu'il y a une campagne de nettoyage, nous les voyons circuler sinon nous les voyons pas. Ils manquent de moyens. Des tensions éclatent parfois entre les surveillants et les agents de nettoyage : l'agent cherche à rentrer le plus vite possible alors que le surveillant cherche à les retenir.
P28	Le contrôle est rare. En cas de problème, je contacte le surveillant par téléphone.
P29	Le contrôle est assuré par les surveillants qui nous demandent de revenir nettoyer les rues mal nettoyés.
P30	Les surveillants contrôlent de temps à autre mais après la fin du travail. Je n'accorde pas d'importance à leurs remarques. Je ne les accepte pas. Celui qui ne travaille pas a la paix. Il ménage ses efforts et sa santé et perçoit ses émoluments tranquillement, alors que celui qui travaille et s'épuise n'a rien en contre partie mais pire encore il s'expose aux remarques et aux observations. Ces dernières sont rapportées aux responsables. C'est dégoûtant.
P31	Le contrôle est à mon avis bénéfique. Lorsque le surveillant constate que le moyen est insuffisant, il peut nous envoyer un autre moyen en renfort. Lorsqu'un agent n'accomplit pas ses tâches, il le sermonne. Cela me décharge de la responsabilité surtout avec les agents de nettoyage.
P32	Le contrôle est rare. Il s'effectue une à deux fois par semaine.
P41	Les surveillants ne font pratiquement pas de contrôle. Ils veulent être en bon terme avec les agents. Seul le chef du service nettoyage est intransigeante, mais elle ne maîtrise pas notre travail.
P42	Les surveillants chargés du contrôle n'apportent rien. Ils ne font que constater les dégâts. Ils sont conscients que la charge de travail dépasse les moyens. Au lieu de s'occuper des défaillances réelles, à savoir le déficit en moyens humains et l'insuffisance et la vétusté des moyens matériels, ils persécutent les agents. Cela génère des disputes et des tensions. Ils finissent par céder.
P43	Les surveillants exercent un contrôle fréquent sur les tâches exécutées.
P44	Les surveillants se chargent du contrôle. J'apprécie leur travail car ils me déchargent de la responsabilité. La responsabilité est assumée par les surveillants.
P45	Les surveillants contrôlent très rarement.
P46	Les surveillants se déplacent sur les circuits. Lorsque nous trouvons des volumes importants de déchets, je les appelle pour qu'ils mettent en œuvre des moyens supplémentaires (trax...).
P47	Les surveillants font parfois un petit tour, et ils disparaissent. Ils ne travaillent pas, ils vont à l'administration... alors qu'ils devraient être sur le terrain jusqu'à la fin du travail.

H5.1.4/ Autonomie et responsabilisation

D1	Cela dépend des agents.
D2	Il n'y a pas d'autonomie, cependant la responsabilisation des surveillants a entraîné une amélioration de leur rendement. Le système est basé sur l'exécution par les agents et le contrôle par les surveillants. La promotion récente de certains cadres a induit un surplus de motivation et un accroissement du sens de responsabilité chez eux.
E1	Il n'y a pas d'autonomie. Les agents sont simplement chargés de l'exécution des tâches qui leur sont affectées.
E2	Les agents ne jouissent d'aucune autonomie. Ils exécutent les instructions.
S1	Aucune autonomie n'est donnée aux agents qui appliquent les instructions. Le système est basé sur l'exécution des tâches et le contrôle.
S2	Les agents n'ont pas d'autonomie, ils appliquent les instructions.
P11	L'idée dominante est que les agents ne travaillent qu'avec un contrôle strict. Le système est basé sur l'exécution des tâches par les agents qui sont contrôlés par les surveillants. Or, à mon avis, il faut donner de l'autonomie aux agents et les responsabiliser.
P12	Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Les agents sont chargés de l'exécution des tâches.
P13	Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Les instructions fusent de partout : surveillant général, surveillants et chef du service nettoyage. Les instructions sont souvent contradictoires.
P21	Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Nous appliquons les instructions.
P22	Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Les agents sont chargés de l'exécution des tâches.
P23	Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Le système est basé sur le contrôle des tâches exécutées par les agents.
P24	Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Nous appliquons les instructions.
P25	Nous exécutons les instructions. Nous n'avons aucune autonomie.
P26	Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Nous appliquons les instructions. Il y a le contrôle pour s'assurer de la bonne exécution.
P27	Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Nous appliquons les instructions.
P28	Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Nous exécutons les tâches et en cas de problème, je contacte le surveillant par téléphone.
P29	Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Nous accomplissons notre travail selon les ordres qui nous parviennent.
P30	Il ne m'est alloué aucune autonomie. Les surveillants m'imposent de nettoyer les avenues principales. Mais je ne suis pas convaincu, les citoyens habitant hors des avenues principales ont droit aussi à la propreté. Donc je gère mon travail comme je pense le mieux. J'essaie de nettoyer alternativement les avenues et les rues.

P31	Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Les responsables, ce sont les surveillants. En leur présence, je suis déchargé de la responsabilité envers les agents de nettoyage.
P32	Nous n'avons pas d'autonomie, mais je suis responsable de mon équipe, sauf intervention du surveillant.
P41	Aucune autonomie ne nous a été donnée. Parfois le surveillant général nous demande un travail monstre. Il nous persécute. Celui qui discute les instructions risque d'être muté car le surveillant général est bien écouté au niveau de l'administration.
P42	Le chauffeur est en quelque sorte le responsable de l'équipe. J'essaie de faire mon circuit au jour le jour, sinon il se produit une accumulation de déchets que nous collecterons les jours suivants et avec des odeurs nauséabondes. Parfois un des agents de nettoyage refuse de travailler. J'essaie de le persuader de travailler, s'il n'accepte pas, je me dispute avec lui ou j'informe les responsables et je fais le travail à sa place.
P43	Je me sens responsable. J'avais eu un accident dans mon domicile ayant occasionné la fracture de 2 doigts de ma main gauche. Le médecin m'avait prescrit 24 jours de congé de maladie. Lorsque j'étais allé déposer le certificat médical, le chef du parc moyens roulants se plaignait du manque de chauffeurs dans un des secteurs, alors je me suis porté volontaire pour travailler pendant mon congé de maladie et j'ai repris de suite le service.
P44	Aucune autonomie n'est donnée aux agents. Les surveillants me déchargent de la responsabilité. La responsabilité est assumée par les surveillants.
P45	Il n'y a pas d'autonomie, mais le chauffeur est responsable. Si le travail n'est pas exécuté le même jour, il s'accumule le jour d'après, donc j'essaie toujours de travailler au jour le jour. Parfois un agent quitte son poste de travail avant de terminer le circuit, alors j'avise le surveillant pour le remplacer.
P46	Je me sens responsable de l'exécution du nettoyage du circuit. Je suis responsable du véhicule et des agents afin qu'ils ne se blessent pas. Avant de partir le matin, je demande aux agents de nettoyage désignés avec moi s'ils sont prêts à travailler. Si l'un d'eux ne veut pas travailler avec moi je demande au surveillant de le remplacer.
P47	Je me sens responsable du camion et des agents qui travaillent avec moi pour qu'ils ne se blessent pas. Personne ne me charge de cette responsabilité, mais j'assume. Je fais très attention pour que je termine mon travail à l'heure et sans problèmes.
H5.1.5/ Feed-back	
A1	Il n'y a pas d'objectifs assignés et pas de feed-back.
A2	Il n'y a pas d'objectifs assignés et pas de feed-back.
A3	Au niveau du service "Administration du personnel", il n'y a ni objectifs assignés, ni feed-back.
B1	Le travail s'effectue au jour le jour. Il n'y a ni objectifs ni feed-back.
C1	Il n'y a ni objectifs ni feed-back. Nous sommes en permanence dans la réactivité. Nous devons toujours nous adapter et trouver des solutions aux problèmes et difficultés posées.

C2	avec l'expérience, nous gérons les imprévus au jour le jour, malgré l'absence d'objectifs assignés et de feed-back.
H5.2/ Communication Coordination Concertation	
D1	Il n'y a aucune coordination. Parfois le secrétaire général n'est pas au courant d'engins en panne, le chef du service nettoyage n'est pas au courant non plus de la situation des engins (entretiens, dates de réparation,...) et subit des chambardements de programmes.
D2	Il existe un problème de communication, coordination et concertation entre le chef de service nettoyage d'une part et le surveillant général et les surveillants d'autre part. Dernièrement une dispute a éclaté entre les deux parties dans la rue et s'est poursuivie à l'intérieur du siège de la mairie. Il y a un problème de partage de responsabilités et de leadership. Ce climat conflictuel influe négativement sur la bonne marche du service. Insuffisance de 3C entre le chef du parc moyens roulants et le chef du service nettoyage. A chaque fois des problèmes de coordination au niveau de la gestion tant des chauffeurs que des moyens roulants montent au secrétaire général pour être résolus. Ainsi les programmes de nettoyage sont fréquemment non respectés par manque de coordination. Cela crée des tensions entre les responsables. Le maire et les membres du conseil municipal interviennent fréquemment directement auprès des agents pour changer la répartition des véhicules et des chauffeurs, sans aviser ni le secrétaire général, ni le chef du service nettoyage, ce qui perturbe la bonne marche du service et crée un désordre.
E1	Certains responsables voient dans le service du personnel une source de nuisance pour les agents et s'adressent directement au secrétaire général.
E2	Il y a des problèmes de communication , de coordination et de concertation : <ul style="list-style-type: none"> ◆ entre le chef du service nettoyage et le chef du parc moyens roulants concernant les chauffeurs et les moyens : <ul style="list-style-type: none"> •les chauffeurs des véhicules de nettoyage travaillent au profit du service nettoyage mais relèvent de l'autorité hiérarchique du chef du parc moyens roulants, ce qui limite la maîtrise du chef du service nettoyage sur l'accomplissement du travail et crée des tensions entre les deux responsables. •le changement de la répartition des moyens roulants se fait parfois sans information du chef du service nettoyage. Des moyens initialement prévus pour le service nettoyage sont affectés à la Direction des travaux, ce qui perturbe la bonne marche du service nettoyage et des circuits restent non nettoyés. De même, lorsqu'il y a une urgence, la répartition des moyens roulants est chambardée. Une fois, pendant l'été, un chauffeur désigné sur une benne-tasseuse a refusé de la conduire parce qu'elle n'est pas climatisée et l'a échangé par une benne-tasseuse de moindre capacité prévue sur un autre circuit. Conséquence: le circuit n'a pas été terminé (capacité du véhicule insuffisante). Parfois, suite à des réclamations de la part de citoyens, les membres du conseil municipal interviennent pour modifier la répartition des moyens roulants sans informer le chef du service nettoyage. ◆entre le chef du service nettoyage et ses adjoints : il se produit quelques intercaton entre les deux parties à cause de désaccords concernant l'organisation du service et le programme de travail.

S1	<p>La coordination est parfois défailante entre le chef du parc moyens roulants et le chef du service nettoyage concernant l'affectation des moyens roulants et la gestion des chauffeurs. Le chef du parc moyens roulants change la destination de moyens roulants initialement affectés au service nettoyage sans aviser le chef du service nettoyage, ce qui perturbe le travail. Les chauffeurs sont employés par le chef du service nettoyage, sans que ce dernier ne puisse exercer son autorité hiérarchique sur eux. Les 2 responsables font recours au secrétaire général pour régler les différends.</p> <p>Il y a aussi des problèmes de coordination entre le chef du service nettoyage et ses adjoints. Fréquemment je donne les instructions pour le nettoyage d'un secteur mais le chef du service nettoyage donne des instructions contraires. Résultat : les agents arrêtent le travail.</p>
S2	<p>Les 3C sont insuffisants entre le chef du parc moyens roulants et le chef du service nettoyage concernant la répartition des moyens roulants et la gestion des chauffeurs et entre le chef du service nettoyage et ses adjoints. Le chef du service nettoyage ne maîtrise pas le travail et ne fait que contredire les instructions des surveillants, ce qui crée des tensions et nuit au travail.</p>
P11	<p>Il n'y a pas de communication entre les agents et l'administration. Chaque agent vient travailler dans son circuit puis rentre en fin de travail sans aucun contact avec l'administration. On ne voit pas les responsables sur le terrain sauf, très rarement lors des campagnes de nettoyage. Il y a une rupture entre l'administration et les agents de nettoyage. Il n'y a pas de réunions entre l'administration et les agents.</p> <p>Les responsables syndicaux qui sont censés représenter les agents et défendre leurs intérêts auprès de l'administration occupent des postes de responsabilité (chef du parc moyens roulants, surveillant général et surveillants) leur conférant des avantages (vélomoteur et carburant pour les surveillants par exemple). Par conséquent, ils se rangent fréquemment du côté de l'administration. Cette situation permet à l'administration de maîtriser les agents et faire marcher le travail mais cela se passe au détriment de la partie faible qui n'a plus aucun moyen de faire entendre sa voix.</p> <p>Il n'y a pas de 3C entre les représentants syndicaux et les agents.</p>
P12	<p>Il n'y a pas de problèmes de 3C.</p>
P13	<p>Il y a des désaccords énormes entre le chef du service nettoyage et les surveillants. C'est un problème de leadership.</p> <p>Il y a aussi un problème concernant les véhicules qui arrivent fréquemment en retard pour diverses raisons.</p> <p>Il y a un grand problème au niveau du dépôt d'ordures. Le déchargement des véhicules nécessite beaucoup de temps et retarde leur arrivée sur les lieux de travail.</p>
P21	<p>Rien à signaler.</p>
P22	<p>Il n'y a pas de problèmes de 3C.</p>
P23	<p>Il y a fréquemment des problèmes de disponibilité de véhicules (retard d'arrivée des véhicules après réparation ou entretien, changement de véhicules sans préavis...), ce qui est à l'origine des pertes de temps.</p>
P24	<p>On arrive à 7H00. Assez souvent le chauffeur est absent. On attend parfois jusqu'à 10H00, le temps d'appeler un autre chauffeur et qu'il soit prêt à prendre le travail. Résultat: on travaille jusqu'à 17H00 et ce sans contrepartie en terme d'heures supplémentaires.</p>

P25	<p>Lorsque le camion tombe en panne, un autre véhicule est envoyé par le chef du parc sans consultation du chef de service nettoyage. Généralement le véhicule de remplacement est un grand camion à benne ouverte avec ridelles. La benne est très élevée par rapport au sol. L'agent qui travaille en bas soulève les déchets très haut et l'agent qui se met en haut transporte les sacs tout le long du camion pour les ranger. Tous les deux s'épuisent en fin de journée. Ce véhicule n'est pas adapté à la collecte des déchets. De plus, sa capacité de chargement ne suffit pas à collecter le volume de déchets du circuit. Le travail est exécuté au jour le jour sans aucune prévision. A n'importe quel moment, le surveillant général nous demande de nettoyer un autre circuit et ce en plus de notre travail ou une zone non comprise dans notre secteur et ce sans aucun préavis. Pour les surveillants, l'essentiel est que les circuits soient nettoyés. Les agents ne bénéficient d'aucune considération. Ils n'ont qu'à exécuter les instructions quelque soit leurs conditions.</p>
P26	<p>Parfois les véhicules sont indisponibles au début du travail (pannes, entretiens, changement de destination des véhicules...), sans qu'on ne soit avisé à l'avance. Cela se produit plus fréquemment pendant l'été.</p>
P27	<p>Il y a fréquemment des désaccords entre le chef du service nettoyage et le surveillant général. Ils ont 2 approches différentes surtout concernant l'utilisation des moyens. A chaque dispute, ils montent à la direction pour résoudre le désaccord, mais cela n'est que momentané, les désaccords sont récurrents et répétitifs.</p>
P28	<p>Nous perdons beaucoup de temps en cas de panne du véhicule ou d'exécution d'opération de maintenance car le moyen arrive en retard. Parfois on nous envoie un autre tracteur. Il y a un conflit permanent entre le chef du service nettoyage et le surveillant général, ce qui nuit à la bonne marche du travail. L'autre samedi j'ai demandé au surveillant général la permission de m'absenter pour aller faire une petite intervention chirurgicale à l'hôpital. Il m'a donné son accord. Je suis revenu travailler le dimanche en présentant un certificat médical pour samedi. A ma grande surprise, le surveillant général l'a déchiré et m'a demandé de signer ma présence le samedi. Il craignait que le chef du service nettoyage ne me mette absent.</p>
P29	<p>Parfois nous arrivons à 7H, mais nous ne commençons le travail qu'à 12H et ce après qu'un autre véhicule ait terminé son circuit pour être utilisé dans le notre. Cela influe négativement sur le travail.</p>
P30	<p>Le sort des surveillants dépend du bon vouloir des agents. Lorsque les agents rejettent un ou plusieurs surveillants, ils ne travaillent pas, ferment leurs portables et ne fournissent plus d'efforts. Cette attitude de la part des agents aboutit à l'insatisfaction des responsables à l'égard des surveillants et peut conduire à leur éviction du service nettoyage. Cela pourrait expliquer l'attitude des surveillants qui évitent de sanctionner les agents et les protègent en cas d'infraction.</p>
P31	<p>Le chef du parc moyens roulants est le responsable hiérarchique des chauffeurs alors que ces derniers travaillent sous les ordres du chef du service nettoyage. Ce dernier exprime les besoins du service nettoyage en moyens et chauffeurs. Quelques problèmes de communication, coordination et concertation surgissent de temps à autre entre les 2 responsables.</p>
P32	<p>Je n'ai pas de relations avec les autres membres de l'organisation. Je fais mon travail et je rentre.</p>
P41	<p>Il y a un manque de coordination avec le chef du parc moyens roulants. Parfois des moyens bien déterminés initialement programmés pour le service nettoyage, sont détournés vers la sous direction "travaux" sans préavis. Le jour "j", les moyens roulants font défaut et le travail de nettoyage est annulé. Les agents apprécient ces situations parce qu'ils ne travaillent pas.</p>
P42	<p>Fréquemment les véhicules arrivent en retard pour diverses raisons, parfois à 9H00, à 11H00, ou à 12H00. Il y a une tension permanente entre le chef du service nettoyage et le surveillant général. Le premier donne des instructions mais le second refuse de les exécuter. En effet, le surveillant général connaît mieux le travail sur le terrain et se permet de discuter et de contredire le chef du service dont les ordres sont éloignés de la réalité du terrain. En définitive, les agents essaient de bénéficier de cette situation pour ne pas travailler.</p>

P43	<p>Il y a des problèmes de communication et de coordination.</p> <p>Parfois en me rendant au parc le matin pour prendre mon tracteur, le chef du parc me demande d'attendre un instant, le temps de réaliser l'entretien du tracteur. Cela prend 1 à 3 heures et parfois plus. Ces temps perdus influent négativement sur la qualité de la prestation de nettoyage car les agents essaient de toutes les façons de finir à l'heure.</p> <p>Ces difficultés auraient pu être évitées si les mécaniciens travaillaient l'après-midi, mais eux ne travaillent que la matinée.</p> <p>Il y a des problèmes aussi entre le chef du service nettoyage et et le surveillant général. Cette situation créé une véritable désorganisation. Les 2 responsables me donnent fréquemment des instructions contradictoires. Lorsque j'exécute les instructions de l'un d'entre eux, l'autre se fâche. J'essaie de faire l'équilibriste entre les 2 responsables et je fais tout mon possible pour ne pas les fâcher. En général, le chef du service nettoyage ne maîtrise pas le travail, elle gère mal les moyens mis à sa disposition. Par exemple, elle change la benne tasseuse par un camion de capacité de chargement inférieure sur un long circuit, et donc une partie des déchets ne peut être transportée. Dans beaucoup de cas je prends les instructions des surveillants et j'essaie de convaincre le chef du service nettoyage mais elle ne veut pas écouter. Je lui demande de prendre l'avis des surveillants mais elle campe sur ses positions.</p>
P44	<p>Le chauffeur fait face à plusieurs problèmes : lorsque les surveillant général et le surveillant entrent en conflit, le travail ne marche plus. Le surveillant arrête le programme et le surveillant général vient tout changer. Et lorsque le chef du service nettoyage s'en mêle, c'est le désordre complet. Finalement je prends l'initiative et je fais ce qui me semble le mieux.</p>
P45	<p>Les pannes des moyens roulants induisent des pertes de temps, perturbent la bonne marche du travail et retardent son exécution. Les réparations et les entretiens sont gérés par le chef du parc. Le chef du service nettoyage n'est pas informé des délais d'indisponibilité, des dates de réparation ni des dates des entretiens périodiques des véhicules.</p> <p>Le chef du service nettoyage et le surveillant général donnent des instructions contradictoires qui affectent le rendement au travail.</p>
P46	<p>Le chef du service nettoyage et les surveillants se disputent fréquemment à cause de la répartition des moyens humains et matériels et la conduite des opérations de nettoyage.</p> <p>Parfois pour une crevaison de roue, les mécaniciens perdent beaucoup de temps pour la faire réparer chez un professionnel, le parc moyens roulants ne disposant pas d'un atelier de réparation des roues. Le matin, lorsque je découvre une crevaison de roue, les mécaniciens attendent jusqu'à 9H00, heure d'ouverture du réparateur de roues en ville. La réparation n'est terminée qu'après 10H00 du matin. Pendant ce temps le travail est arrêté et il ne reste plus beaucoup de temps pour travailler.</p> <p>Lorsqu'un agent s'absente, nous perdons beaucoup de temps pour trouver un remplaçant. Je sors en retard.</p> <p>Il est à signaler que quelque soit le retard enregistré avant de commencer le travail, les agents arrêtent de travailler à 13H00. Etant signalé que les agents s'épuisent rapidement du fait qu'ils courent derrière le tracteur.</p>
P47	<p>Il y a fréquemment des problèmes de communication entre le chef du service nettoyage et le surveillant général. Ils sont en désaccord permanent. Souvent ils me donnent des instructions contradictoires. Dans ces cas, j'arrête de travailler.</p> <p>L'entretien ou la réparation des véhicule a toujours lieu le matin. Pendant ce temps, le véhicule est immobilisé et le travail de nettoyage est arrêté. Le chauffeur et les agents sont présents mais ne travaillent pas, jusqu'à la fin de l'entretien ou de la réparation. Pour éviter ce problème, il faut que les opérations d'entretien et de réparation aient lieu l'après midi après le travail.</p>
H5.3 : Sens au travail	
H5.3.1/ La signification du travail	

D1	Cela dépend des agents. Pour la majorité, le travail n'a pas beaucoup de signification.
D2	Pour les agents, le travail est simplement un moyen de subsistance. Il est dévalorisant. Pour moi, le travail est très intéressant. Je suis très motivée dans mon travail.
E1	Pour les agents, ils ont hâte de rentrer. Pour eux leur travail se résume à quelques heures à passer. Le travail n'a pas beaucoup de signification pour eux. Pour moi, le travail me procure de la satisfaction.
E2	Pour les agents, la signification du travail dépend de la personne concernée. Pour certains le travail a beaucoup de significations, pour d'autres qui constituent à mon avis la majorité, le travail n'a pas beaucoup de signification. Pour moi, le travail a beaucoup de signification.
S1	Pour la majorité des agents, le travail a beaucoup de signification. Ils sont convaincus par leur travail. Il y a des agents qui font beaucoup plus qu'il ne leur est demandé. Un agent de nettoyage a introduit une modification sur la benne du camion permettant une meilleur vidange des conteneurs. Un autre agent a inventé et mis en place un système de cordes permettant de réutiliser les conteneurs dont les poignées ont été cassées, au lieu de les jeter. Moi j'adore mon travail. Je travaille sans compter, beaucoup plus que les heures réglementaires. Je suis disponible tout le temps.
S2	Pour les agents, dans leur majorité, le travail a beaucoup de signification. En ce qui me concerne, j'aime beaucoup mon travail. Je travaille sans compter (7 jours sur 7, 10 à 12 heures par jour, dimanche et jours fériés compris).
P11	Mon travail a beaucoup de signification. J'aime mon travail. Mon premier responsable hiérarchique a su nous mettre sur la voie du labeur et de l'effort.
P12	Mon travail a beaucoup de valeur.
P13	J'aime beaucoup mon travail. Je le respecte. Il a beaucoup de signification pour moi, sinon je ne serais jamais resté 14 ans au service de nettoyage dont 10 ans avec un salaire mensuel dérisoire (135 dinars).
P21	Mon travail a beaucoup de signification pour moi et j'aime mon travail.
P22	Mon travail a beaucoup de valeur.
P23	J'aime mon travail.
P24	Mon travail a de l'importance parce qu'il me permet de vivre. Mais les comportements des surveillants sont à l'origine de mon déficit d'engouement pour le travail. Cela fait 7 ans que je fais ce travail. J'aime mon travail mais les injustices subies m'ont transformées. C'est à cause des comportements des surveillants. Je suis démoralisé. Je ne peux plus travailler avec conscience. Je refuse de travailler.
P25	Mon travail a beaucoup de signification pour moi. J'aime mon travail.
P26	Mon travail a beaucoup de signification pour moi et j'aime mon travail.
P27	J'aime mon travail. Avant j'étais chômeur et en pensant à cette période difficile je saisis l'importance de mon travail surtout après ma titularisation. Je me sens mieux et je tiens à mon travail.
P28	J'adore mon travail, il a beaucoup de valeur pour moi. Je ne refuse jamais les tâches qui me sont assignées. Si on me demande de faire un travail supplémentaire, je le fais avec plaisir et bonne mine.
P29	J'aime mon travail. Il a une signification pour moi. C'est mon devoir.
P30	J'adore mon travail. Il est sacré, il rend un grand service à la collectivité. Je sens une satisfaction immense lorsque j'accomplis mon travail. Je suis entrain d'enlever les déchets, qui représentent des facteurs de risques pour les usagers des rues.

P31	J'adore mon travail. Je n'ai jamais eu de congé de maladie. Je n'ai jamais reçu un questionnaire.
P32	J'aime mon travail plus que tout. Il a beaucoup de valeur pour moi.
P41	Je n'aime pas mon travail. Si j'ai l'opportunité de quitter demain mon travail, je le ferais. Je travaille parfois avec des agents accidentés, handicapés ou très faibles physiquement. Je suis obligé de les aider.
P42	Je n'aime pas mon travail. J'aurais aimé faire un autre travail. Au vu de ma situation familiale (marié avec 2 enfants), et la stabilité qu'offre mon travail, il n'est plus intéressant de quitter à ce stade. J'aurais peut-être du changer de travail quelques années auparavant.
P43	J'aime mon travail, il a beaucoup de valeur.
P44	J'aime mon travail car il me fait vivre. Parfois je fournis beaucoup d'efforts et j'oublie mes conditions de travail. Dans d'autres cas je sens que je n'ai plus envie de fournir le moindre effort tellement je manque de tout. Les besoins de ma famille ne sont pas satisfaits.
P45	J'assume mon travail et je l'aime. Je ne me gêne pas en annonçant que je travaille au service nettoyage de la mairie car j'aime mon travail et ce malgré les préjugés défavorables de ce métier dans la société.
P46	Il m'arrive de haïr mon travail. Ce sont les conditions dans lesquelles nous travaillons qui me poussent à avoir ce ressenti. Les comportements de quelques agents t'enlèvent le goût de travailler. Ils ne comprennent pas. Ils sont très limités, il y a des cas psychiques. L'autre fois un agent en plein circuit s'est mis debout sur une des roues du tracteur et s'est mis à chauffer ses mains sur le le moteur. Je me suis disputé avec lui. Le dépôt d'ordure est fréquemment trop sollicité et nous perdons de longues heures avant de pouvoir décharger nos véhicules. Les véhicules sont fréquemment en panne et les délais d'attente sont insupportables.
P47	J'aime mon travail. J'apprécie énormément de voir les rues propres après notre passage, ce qui prouve l'importance de notre travail.
H5.3.2/ La direction, l'orientation du sujet dans son travail	
D1	Beaucoup d'agents ont un travail en parallèle. Ils travaillent 3 à 4 heures à la mairie et vont travailler ailleurs. Ils ne voient pas un bel avenir dans leur travail.
D2	Pour les agents, le travail est sans perspectives de carrière. Pour moi, le travail a pour finalité l'amélioration des conditions de vie du citoyen. Il est très intéressant.
E1	Pour les agents, le travail se fait au jour le jour. Pour moi, mon travail a pour finalité de contribuer à l'amélioration des conditions de travail des agents.
E2	Pour les agents, il faut voir au cas par cas, mais pour eux, en général, leur travail n'a pas d'avenir. Pour moi, l'amélioration des prestations constitue mon orientation principale.
S1	Pour moi, il faut renforcer les service en personnel et matériels et améliorer les conditions de travail. La finalité ultime est de mieux servir le citoyen.
S2	Pour moi, l'objectif est l'amélioration des prestations. Cela nécessite un renforcement en moyens humains et matériels. Il faut aussi que les dirigeants et les responsables s'occupent du service.
P11	J'espère la réussite de la mairie dans l'accomplissement de ses missions. Mon avenir est dans la mairie. Je n'hésite pas à fournir les efforts nécessaires à cette fin.

P12	J'espère recevoir une bonne retraite.
P13	J'aspire à une retraite correcte qui me permet de subvenir aux besoins de ma famille.
P21	J'espère que les rémunérations des agents seront améliorées.
P22	J'espère recevoir une bonne retraite.
P23	Je suis resté presque 6 ans en catégorie 1 sous contrat et depuis 2011 jusqu'à aujourd'hui. Cela fait environ 9 ans. Les catégories 2 et 3 ne comportent presque pas d'amélioration de salaire. Il faudra atteindre les catégories 4 et 5 pour pouvoir bénéficier d'une augmentation de salaire. Je me fais du soucis pour mon avenir et ma retraite.
P24	Mon travail n'a pas d'avenir. La retraite pour les agents de catégorie 1 est trop basse. Elle ne permet pas de vivre décemment.
P25	J'espère une amélioration grâce à une augmentation des effectifs et un apport en nouveaux matériels. Cela permettra de réduire le volume de travail et d'améliorer le bien-être des agents tout en garantissant de meilleures prestations du nettoyage.
P26	J'espère que les rémunérations et les conditions de travail des agents, notamment les moyens roulants seront améliorées.
P27	J'aimerais qu'on me retarde l'échéance de ma retraite de 5 ans pour que je puisse améliorer ma retraite, sachant que j'ai été titularisé en 2011 et je sors à la retraite début 2016. J'espère aussi que les salaires et les conditions de travail s'amélioreront.
P28	Ce travail me satisfait. Il me permettra de me marier et de fonder une famille. Dieu merci. Mon orientation est d'améliorer les prestations du service nettoyage pour mieux satisfaire les usagers.
P29	J'ai 53 ans. Je sors bientôt à la retraite.
P30	Je ne perçois pas d'avenir pour notre travail. Même les lots de terrain que la mairie nous a promis ne sont plus d'actualité.
P31	Je sors en retraite dans 5 ans. J'espère recevoir une retraite correcte. Nous avons un bon travail. Seulement le salaire devrait s'améliorer. Ce sera la contrepartie des mauvaises conditions de travail dans lesquelles nous exerçons notre métier.
P32	Les horizons de notre travail sont limités. Je suis chauffeur et je le resterais, surtout que le poste de surveillant ne m'intéresse pas.
P41	Je ne suis pas optimiste. Il n'y a pas d'avenir dans mon travail. Je sens que je régresse.
P42	J'espère que les responsables prendront conscience de notre situation et contribueront à améliorer nos conditions. Pour ce, il faut que les responsables apprennent à écouter et descendent sur le terrain. Pour l'instant, ils ne bougent pas de leurs bureaux. Il faudra que chacun accomplisse son devoir et perçoive entièrement ses droits.
P43	J'espère que la situation s'améliorera sur tous les plans.
P44	J'espère une amélioration des conditions de travail et spécialement: - l'amélioration des salaires, - la distribution de tenues assurant une bonne protection des agents, - l'acquisition de matériels neufs et performants.
P45	Il n'y a pas d'avenir dans notre métier. Les salaires sont bas et la pension de retraite sera encore plus basse car toutes les primes que nous percevons dans notre salaire ne font pas partie de la pension de retraite qui est décomptée sur le salaire de base uniquement.
P46	Il faut renforcer le service nettoyage en agents et matériels roulants. Il faut aussi que les responsables soient compréhensifs et sensibilisés aux difficultés que nous rencontrons dans notre travail.
P47	Notre avenir est sombre. La mairie n'avance pas. Le parc moyens roulants est de plus en plus délabré. Personne ne s'occupe des conditions des agents.
H5.3.3/ L'effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit	

D1	La cohérence entre les sujets et leur travail dépend des personnes.
D2	Les agents occupent ce travail faute de mieux. Pour moi, il y a une cohérence entre ma personne et mon travail.
E1	Pour les agents, il n'y a généralement pas de cohérence entre eux et leur travail. Pour moi, mon travail sied avec ma personnalité.
E2	Pour les agents, on ne peut pas généraliser, il faut voir au cas par cas. Pour moi, il y a une cohérence entre ma personne et mon travail. J'aime son travail.
S1	Pour les agents, il y a en général une cohérence entre eux et leur travail. Pour moi, il y a une parfaite cohérence entre ma personnalité et le travail que j'accomplis.
S2	Les agents sont en général cohérents avec leur travail. Moi, j'aime beaucoup mon travail et je ressens une parfaite cohérence avec le travail que j'accomplis.
P11	Je ressens une cohérence entre ma personne et mon travail.
P12	Il y a une cohérence entre mon travail et ma personne.
P13	Il y a une cohérence entre mon travail et ma personne.
P21	Il y a une cohérence entre mon travail et ma personne.
P22	Il y a une cohérence entre mon travail et ma personne.
P23	J'ai perdu beaucoup d'années de ma vie dans la mairie. Maintenant c'est trop tard de changer de travail. Je suis responsable de faire vivre mes enfants. Je n'ai plus le choix. Mon avenir est dans mon travail.
P24	Je n'ai pas de problèmes de cohérence avec mon travail tant que j'y suis.
P25	Je n'ai pas trouvé mieux puisque j'ai arrêté mes études en première année secondaire.
P26	Il y a une cohérence entre mon travail et ma personne.
P27	Il y a une cohérence entre mon travail et ma personne.
P28	Il y a une parfaite cohérence entre mon travail et ma personne.
P29	Il y a une parfaite cohérence entre mon travail et ma personne. Au début j'avais un peu honte de mon travail car la société accepte mal ce travail. Maintenant je n'ai plus de problèmes.
P30	Il y a une parfaite cohérence entre mon travail et ma personne.
P31	Il y a une parfaite cohérence entre mon travail et ma personne.
P32	Il y a une cohérence entre mon travail et ma personne.
P41	Il n'y a pas de cohérence entre ma personne et mon travail. 5 heures de travail dans le service nettoyage sont équivalents à 15 heures dans d'autres métiers. Je suis saturé du bruit du tracteur, de la fatigue, de la saleté, des mauvaises odeurs, de la responsabilité lors de la conduite du tracteur et des risques d'accidents de travail.
P42	Il n'y a pas de cohérence entre ma personne et mon travail.
P43	Il y a une cohérence entre ma personne et mon travail.
P44	Il y a une cohérence entre ma personne et mon travail.
P45	Il y a une cohérence entre ma personne et mon travail.
P46	Il n'y a pas de cohérence entre ma personne et mon travail.
P47	Je n'aurais pas du travailler à la mairie car les salaires sont trop bas.

Effets sur l'engagement	
D1	La mauvaise organisation influe négativement sur l'engagement organisationnel.
D2	La mauvaise organisation influe négativement sur l'engagement organisationnel.
E1	Le manque des 3C peut dans certains cas nuire à l'engagement organisationnel.
E2	La mauvaise organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel.
S1	La défaillance des 3C et la capacité réduite de la décharge municipale influent négativement sur l'engagement organisationnel
S2	La défaillance des 3C et la capacité réduite de la décharge municipale influent négativement sur l'engagement organisationnel
P11	L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P12	L'organisation du travail influe positivement sur l'engagement organisationnel des agents.
P13	L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P21	L'organisation actuelle du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P22	L'organisation du travail influe positivement sur l'engagement organisationnel des agents.
P23	L'organisation actuelle du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents. Une meilleure organisation du travail avec une répartition plus équitable des tâches et de la charge de travail permettra une amélioration de l'engagement.
P24	L'organisation actuelle du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents surtout concernant l'injustice ressentie dans la répartition des tâches et de la charge de travail.
P25	L'organisation actuelle du travail consacre l'injustice et influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents. Lorsque l'agent s'épuise, il devient sur ses nerfs.
P26	L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P27	L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P28	L'organisation du travail n'influe pas négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P29	L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P30	L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P31	L'organisation actuelle du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P32	L'organisation actuelle du travail influe positivement sur l'engagement organisationnel des agents.
P41	L'organisation actuelle du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P42	L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P43	L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P44	L'organisation du travail doit être améliorée, mais n'influe pas sur l'engagement organisationnel des agents.
P45	L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P46	L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.
P47	L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel des agents.

H6 : Climat organisationnel

H6.1/ Caractéristiques du climat

H6.1.1/ Reconnaissance et récompenses

D1	Réellement, il n'y a ni reconnaissance, ni récompenses. En d'autres termes, les agents ne sont pas encouragés. Il y a juste de belles paroles (une mise en scène) qui ne reflètent pas la réalité.
D2	Il n'y a pas de pratiques généralisée de reconnaissance, mais des initiatives personnelles de quelques responsables. Les heures supplémentaires représentent une forme de récompense.
E1	Pas de commentaires.
E2	Généralement les agents sont félicités lorsqu'ils font un bon travail. Ce sont des pratiques non formalisées, mais appliquées.
S1	Nous sommes en contact permanent avec les agents et nous les félicitons lorsqu'ils font un bon travail. Dernièrement, des agents sortis à la retraite ont été honorés.
S2	Occasionnellement les agents sont félicités quant ils font un travail exceptionnel.
P11	Occasionnellement on manifeste de la reconnaissance envers mon travail.
P12	Il n'y a ni reconnaissance ni récompenses.
P13	Cela dépend des personnes. Plusieurs responsables ne différencient pas entre ceux qui travaillent et fournissent beaucoup d'efforts et ceux qui n'en fournissent pas.
P21	Il n'y a ni reconnaissance ni récompenses. L'essentiel est de ne pas créer des problèmes.
P22	Il n'y a ni reconnaissance ni récompenses.
P23	Les seuls encouragements et félicitations que nous recevons proviennent des citoyens.
P24	Parfois les citoyens me félicitent, mais cela n'arrive jamais de la part de mes supérieurs.
P25	Il n'y a ni reconnaissance ni récompenses.
P26	Parfois les surveillants et les citoyens expriment de la reconnaissance envers les agents.
P27	De temps à autre, ce sont les citoyens qui nous félicitent et nous expriment de la reconnaissance mais jamais les responsables.
P28	Les surveillants me félicitent rarement, lorsqu'ils remarquent que le secteur est très propre.
P29	Parfois les citoyens nous félicitent et nous expriment de la reconnaissance. Par contre les surveillants et les responsables ne le font jamais.
P30	Il y a beaucoup de mauvaise foi. Les surveillants cherchent à rapporter les insuffisances beaucoup plus que manifester de la reconnaissance. L'essentiel pour eux est de rapporter le maximum de défaillances.
P31	Il n'y a ni reconnaissance ni récompenses. Si on arrive à manifester de la reconnaissance aux agents qui partent à la retraite après tant d'années de travail et d'abnégation, ce sera bien.
P32	Personne ne s'occupe de ce que je réalise dans mon travail. Travailler est une satisfaction personnelle pour moi.
P41	Mes responsables hiérarchiques ignorent ces concepts. Ils ne manifestent pas de la reconnaissance et n'attribuent pas des récompenses.

P42	Il n'y a ni récompense ni reconnaissance. Pendant la révolution, les matériels roulants de plusieurs mairies dont la mairie « Y » ont été brûlés. Les chauffeurs de la mairie « X » ont risqué leurs vies pour cacher les matériels roulants de la mairie et les mettre à l'abri. Le secrétaire général était présent et tous les responsables sont au courant de ce que nous avons réalisé. Ils auraient pu nous accorder une promotion ou au moins nous organiser une petite réception. Mais nous n'avons même pas été remerciés.
P43	Lors de l'initiation d'un chauffeur sur un nouveau circuit, j'ai choisi de travailler comme agent de nettoyage pendant 4 jours et ce afin d'aider les agents surtout que la benne du camion était trop haute et fatigante. Madame le maire a demandé à me voir pour me féliciter mais je ne suis pas allé. Je considère que je n'ai fait que mon devoir. Pendant mon congé de mariage, ils avaient besoin de chauffeurs, alors j'ai interrompu mon congé pendant 24 jours. Je n'ai reçu en retour ni récompense ni reconnaissance. Parfois on me félicite, cela dépend des personnes.
P44	Il n'y a ni reconnaissance ni récompenses.
P45	Jamais. Il n'y a ni reconnaissance ni récompenses.
P46	Les responsables et les surveillants n'expriment jamais de la reconnaissance envers les agents ou leur travail. Il n'y pas de récompenses non plus.
P47	Les responsables et les surveillants sont beaucoup plus à l'aise pour blâmer un agent que pour le remercier ou le récompenser car ils ne comprennent pas le travail. Je commence le travail à 6H00 du matin au dépôt d'ordures pour vider mon véhicule et eux trouvent le moyen de me reprocher de terminer un peu tôt. Ils sortent de chez eux à 7H00 ou 8H00, prennent le véhicule de la mairie pour se rendre au travail et se permettent de nous faire des remarques à propos de l'horaire de travail.
H6.1.2/ Partage de l'information	
D1	Les agents sont généralement informés des informations les concernant.
D2	Seules les personnes intéressées par l'information sont informées.
E1	Les surveillants et le surveillant général sont des vecteurs très efficaces des informations. Il suffit de donner une information à l'un d'entre eux pour que l'information parvienne à tous les agents en un temps très court.
E2	Les informations qui concernent les agents (distribution de lait, attribution de tenues, heures supplémentaires...) sont diffusées très rapidement aux agents. Les informations circulent très vite à travers les agents. La diffusion des informations qui concernent les agents se fait automatiquement et instantanément.
S1	Quelques informations qui concernent les agents leur sont communiquées. Les informations sont communiquées rapidement à tous les agents. Mais nous sommes privés des informations concernant notre situation administrative.
S2	Beaucoup d'informations nous concernant nous sont cachées (travaux d'avancement, projets de punitions, dossiers administratifs...), nous n'avons pas la possibilité de corriger les erreurs. A titre d'exemple je suis en fin de carrière mais dans mon dossier administratif et même dans ma carte de service, je suis inscrit comme agent récemment recruté.
P11	Le surveillant forme le trait d'union entre les agents et l'administration. Tout passe à travers lui. Parfois il déforme l'information.
P12	Il n'y a pas de partage d'informations.
P13	Il n'y a aucun partage d'informations. Même lorsque je demande des renseignements, je ne trouve personne pour me répondre. Nous sommes livrés à nous-mêmes.

P21	Il n'y a pas de partage d'informations. Nous sommes isolés.
P22	Il n'y a pas de partage d'informations.
P23	Il n'y a aucun partage d'informations.
P24	Il n'y a aucun partage d'informations. Personne ne nous informe de quoi que ce soit. Nous ne connaissons même pas nos droits. Je ne perçois pas les tickets-restaurant et je ne sais même pas pourquoi. Nous sommes livrés à nous-mêmes.
P25	Les surveillants nous avisent juste des informations qui concernent notre travail.
P26	Rien à signaler.
P27	Le partage des informations se rapporte aux informations qui concernent directement les agents, pas plus.
P28	Il n'y a aucun partage d'informations.
P29	Il n'y a aucun partage d'informations.
P30	Il n'y a aucun partage d'informations.
P31	Non, il n'y a pas de partage de l'information.
P32	Nous ne sommes informés que de ce qui nous concerne directement.
P41	Il n'y a pas de partage de l'information, à part les quelques informations qui nous concernent et nous parviennent par le biais des surveillants.
P42	Il n'y a aucun partage d'informations.
P43	Le partage de l'information est presque inexistant. Parfois il y a un affichage des informations nous concernant sur la porte d'entrée de l'administration et dans d'autres cas les surveillants font circuler l'information.
P44	Il n'y a aucun partage d'informations.
P45	Il n'y a aucun partage d'informations.
P46	Il n'y a aucun partage d'informations. Il n'y a même pas de réunions.
P47	Il n'y a aucun partage d'informations.
H6.1.3/ Partage du pouvoir	
D1	Le partage de pouvoir n'est pas envisagé.
D2	Le partage de pouvoir n'est pas envisagé.
E1	Pas de commentaires.
E2	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
S1	Il n'y a pas de partage de pouvoir. Les agents exécutent les instructions.
S2	Les agents reçoivent les instructions et sont censés les appliquer.
P11	Il n'y a aucun partage de pouvoir. Les agents sont chargés de l'exécution des instructions et des tâches assignées.
P12	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P13	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P21	Il n'y a pas de partage de pouvoir. Nous avons des tâches à exécuter, ni plus ni moins.
P22	Il n'y a pas de partage de pouvoir.

P23	Il n'y a aucun partage de pouvoir.
P24	Il n'y a aucun partage de pouvoir.
P25	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P26	Rien à signaler.
P27	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P28	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P29	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P30	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P31	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P32	Rien à signaler.
P41	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P42	Il n'y a pas de partage de pouvoir. Aucune initiative n'est permise, il faut que vous soyez dirigé et commandé. Vous devez exécuter les ordres et les instructions sans aucune discussion.
P43	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P44	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P45	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P46	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
P47	Il n'y a pas de partage de pouvoir.
H6.1.4/ Soutien organisationnel perçu	
D1	Il y a une amélioration du soutien organisationnel avec le changement de l'équipe responsable du nettoyage mais les agents ne le perçoivent pas. Il faut que nous menions des actions de sensibilisation.
D2	Le plus grand soutien est apporté par les syndicats qui soutiennent les agents même lorsqu'ils sont fautifs. L'administration apporte un soutien, administratif et financier dans les limites permises par la réglementation en vigueur.
E1	Le niveau de soutien organisationnel perçu par les agents est moyen. Les agents sont en général disciplinés et ils respectent l'administration.
E2	Le niveau de soutien organisationnel perçu par les agents dépend des avantages reçus : heures supplémentaires, lait, tenues... S'ils perçoivent les avantages, ils estiment que le soutien organisationnel est élevé; dans le cas contraire, rien ne va plus. Les agents tiennent aux gestes de soutien : aides, prise en charge après une blessure ou un accident de travail...
S1	Le soutien organisationnel s'améliore. Il n'y a pas de grosses difficultés.
S2	Le soutien organisationnel est très faible. Mon vélomoteur (mon moyen de transport pour faire mon travail de surveillant) n'a pas été réparé depuis plus de 6 mois. Je l'utilise en faisant très attention pour ne pas tomber (problème de roues). Nous n'avons pas perçu le lait depuis 4 mois. Nous sommes dévalorisés et sous estimés par les fonctionnaires de la direction. Beaucoup d'informations nous concernant nous sont occultées : avancement, projets de punitions, dossiers administratifs... A titre d'exemple je suis en fin de carrière mais dans mon dossier administratif et même dans ma carte de service, je suis inscrit comme agent récemment recruté.

P11	Le problème est le décalage entre l'administration et les agents. Il y a un grand obstacle entre les 2 parties. De ce fait le soutien organisationnel n'est pas perçu. Il n'y a pas d'encouragements, au contraire les agents sont dénigrés. Les conditions de travail sont très mauvaises, le matériel est délabré, il n'y a pas de jardins d'enfants pour les enfants des agents, pendant leur congé, les agents ne perçoivent pas de lait...
P12	Le soutien organisationnel est insuffisant.
P13	Nous sommes livrés à nous-mêmes. Je ne perçois aucun soutien organisationnel. A titre d'exemple, lorsqu'un agent se blesse, l'administration lui délivre une prise en charge sans plus. L'agent doit prendre en charge son transport, se faire traiter et acheter sur ses frais les médicaments (généralement indisponibles à l'hôpital).
P21	Il n'y a pas de soutien organisationnel. On nous a promis la répartition de lots de terrains depuis plusieurs années, mais nous n'avons rien eu.
P22	Le soutien organisationnel est insuffisant. A titre d'exemple, les tenues fournies sont de mauvaise qualité.
P23	Le soutien organisationnel est très moyen. La direction avance à son rythme.
P24	Il n'y a aucun soutien organisationnel. Nous sommes bafoués, dénigrés et livrés à nous-mêmes.
P25	L'administration est absente. On la sent très éloignée des travailleurs. Donc nous ne percevons aucun soutien.
P26	Non l'administration est très éloignée des agents. Elle ne se manifeste pas. Il n'y a pas de soutien organisationnel. Le mois dernier, on m'a volé mon salaire et mon portable. J'ai informé le surveillant général et avisé l'administration. Ils n'ont rien fait pour moi. A cause de ce vol, je n'ai pas pu payer le loyer pendant 2 mois. Personne ne se soucie de nos problèmes.
P27	Il n'y a pas de soutien organisationnel. La direction est très éloignée des agents. Lorsque vous vous plaignez, personne ne vous écoute.
P28	Il y a un soutien organisationnel.
P29	Il n'y a pas de soutien organisationnel. Parfois, nous ne sommes même pas informés de la nécessité de présenter des documents pour pouvoir bénéficier des aides pour la rentrée scolaire. Nous sommes informés par hasard par certains collègues.
P30	Nous percevons un soutien organisationnel de temps à autre. Il est du essentiellement aux pressions exercées par les agents pour leur titularisation et l'amélioration des primes.
P31	Je crois qu'il y a des efforts qui sont fournis et qui doivent être reconnus.
P32	Le soutien organisationnel est faible. J'ai eu une entrevue avec le maire et je lui ai expliqué que je subis une injustice : je suis inscrit en catégorie 1 alors que les autres chauffeurs sont en catégorie 3 et 4. J'ai eu un entretien aussi avec le secrétaire général sur le même sujet. Elles m'ont promis de régulariser ma situation mais rien n'a été fait.
P41	Il n'y a aucun soutien organisationnel. Au contraire, la direction nous sanctionne. Avant, je percevais 70 à 80 dinars de prime de rendement au titre du dernier trimestre de l'année. Cette année j'ai perçu 20 dinars, pourtant mon chef hiérarchique m'a noté 100/100. Autre exemple: mon chef hiérarchique m'inscrit 150 heures au titre des heures supplémentaires, ce qui correspond à 80 à 90 dinars. Mais je reçois 35 à 40 dinars. Donc l'administration a réduit de moitié les heures supplémentaires. La direction ne nous défend pas. Une fois, pendant que je conduisais, le chauffeur d'un véhicule de transport en commun a jeté sur moi une bouteille d'eau. J'ai noté le numéro de son véhicule et j'ai informé le surveillant, qui à son tour a informé l'administration, mais il n'y a pas eu de suite. La direction ne croit pas les agents. A leurs yeux, nous ne sommes pas crédibles.

P42	Le secrétaire général actuel fait des efforts. Actuellement nous percevons du lait, la qualité de la tenue de travail s'est améliorée, mais l'énigme des heures supplémentaires n'a pas été élucidé: je perçois seulement 15 dinars par trimestre. La prime de salissure est dérisoire (14 dinars). Je considère que l'effort du secrétaire général est personnel mais l'administration est défaillante. Le soutien organisationnel est très faible.
P43	Le soutien organisationnel est faible. Dans la majorité du temps, le direction nous oublie. Actuellement je suis entrain de passer à mes propres frais, le permis "Poids Lourd". La mairie ne m'aide pas. J'essaie de dégager les ressources nécessaires. J'ai eu le code et puisque je n'avais pas suffisamment d'argent pour passer la conduite, le code est tombé. Je reprends maintenant pour passer le code de nouveau.
P44	Il n'y a aucun soutien organisationnel. Au contraire, la direction ne cherche qu'à nous envoyer des questionnaires.
P45	Je ne perçois aucun soutien organisationnel, pire encore je sens que la direction travaille contre les agents et s'oppose à leurs intérêts. A titre d'exemple, l'administration a refusé de nous accorder les primes des heures supplémentaires au titre du dernier trimestre de 2013. L'administration a demandé des quittances comme pièces justificatives des heures supplémentaires sans nous aviser au préalable.
P46	Il n'y a pas de soutien organisationnel. La direction et son administration sont absentes. Personne ne se soucie des agents. Le personnel du service nettoyage et spécialement les agents de nettoyage sont dénigrés et sous-estimés par les fonctionnaires de l'administration.
P47	Je ne perçois pas de soutien organisationnel. Jamais les responsables n'ont fait de réunions avec les chauffeurs et les agents. Je pense qu'ils ont perdu de bonnes opportunités d'entendre de bonnes propositions. En fait l'administration agit juste pour appliquer la réglementation sur les agents de point de vue de l'exécution de leurs obligations tels que l'obligation du respect de l'horaire de travail et l'envoi de questionnaires aux agents en cas d'absence. Par contre, pour les droits il n'y a pas la même diligence. A titre d'exemple nous n'avons pas encore reçu le lait des mois de janvier et février et pourtant nous sommes en fin de février. Les moyens roulants destinés au nettoyage sont trop sales et n'ont jamais été lavés. Ils font dégager des odeurs insupportables rendant le travail des agents pénible. Normalement ces véhicules devraient être lavés tous les jours, mais rien n'est fait par l'administration.
H6.1.5/ Confiance	
D1	Il n'y a pas de confiance entre les membres du conseil municipal et le personnel de l'administration.
D2	La confiance est restaurée petit à petit : promotions, heures supplémentaires, avantages en nature (quota mensuel de lait...). Le niveau de confiance est moyen.
E1	Le niveau de confiance est moyen.
E2	Le niveau de confiance est bas. Les agents se plaignent du manque de moyens et du peu de considération manifesté à leur égard.
S1	Le niveau de confiance dans la direction est moyen.
S2	Le niveau de confiance dans la direction est bas.
P11	La confiance est altérée par les intermédiaires qui font parvenir à l'administration leur version des faits. Le manque de communication avec l'administration créé cette situation préjudiciable pour les agents.
P12	Le niveau de confiance dans la direction est moyen.
P13	Je n'ai pas confiance en la direction. Les fonctionnaires ne nous aident pas.
P21	Je n'ai pas confiance en la direction.

P22	Le niveau de confiance dans la direction est moyen.
P23	Le niveau de confiance est peu élevé, j'espère que cela s'améliorera à l'avenir.
P24	Je n'ai pas confiance en la direction.
P25	Le niveau de confiance dans la direction est moyen.
P26	Je n'ai pas confiance en la direction.
P27	Le niveau de confiance dans la direction est très faible, il y a toujours des obstacles. Lorsque vous voulez rencontrer un responsable, on vous trouve toujours une excuse pour ne pas le voir.
P28	J'ai confiance dans la direction.
P29	Je n'ai aucun contact avec l'administration.
P30	Avant la révolution, il n'y avait aucune confiance dans la direction. Avant le passage de l'ex-président, on nettoyait les rues à l'eau sans pouvoir bénéficier par la suite d'aucun repos. Après la révolution la confiance est revenue.
P31	En principe j'ai confiance dans la direction.
P32	J'ai confiance dans le cercle restreint de mes supérieurs hiérarchiques directs. Le niveau de confiance à l'égard des responsables est bas car je n'ai aucun contact avec eux.
P41	Je n'ai pas confiance en la direction. Elle aussi n'a pas confiance en nous. Pour les fonctionnaires, nous ne sommes pas crédibles.
P42	Je n'ai pas confiance en la direction. Il y a un grand fossé entre la direction et les agents. Les dirigeants et les responsables sont trop éloignés des agents. Ce sont deux mondes séparés et différents.
P43	Les intermédiaires modifient la réalité et font baisser le niveau de confiance entre les agents et la direction. Le problème est que nous n'avons pas de contact direct avec la direction.
P44	La direction et l'administration sont complètement détachés des agents. Elles sont trop éloignées de la base. Je ne vois pas leur apport.
P45	Je n'est pas confiance en la direction. Elle est absente. Le secrétaire général nous a inscrits absents, moi et les 2 agents qui travaillent avec moi, car nous n'avons pas apposé nos signatures sur la feuille de présence. Nous commençons le travail tôt et parfois nous ne trouvons pas la feuille de présence.
P46	Je n'ai pas confiance en la direction. Ils ne cherchent qu'à faire du tort aux agents.
P47	Je n'ai pas confiance en la direction. L'administration agit contre les intérêts des agents.
H6.2/ Relations sociales	
H6.2.1/ Relations avec les dirigeants	
D1	Il n'y a pas de relations avec les dirigeants. Les membres du conseil municipal sont préoccupés par leurs propres intérêts politiques ou personnels.
D2	Les contacts des agents avec les dirigeants sont très limités (sauf en cas de problèmes...).
E1	Il n'y a pas de relation entre les dirigeants et les agents. C'est très rare qu'un agent rencontre un dirigeant et c'est généralement à cause d'un problème.
E2	Il n'y a pas de problèmes à ce niveau, quoi que les agents ont très peu de contacts avec les dirigeants.
S1	Les relations avec le maire et le secrétaire général sont bonnes. Il y a un climat de respect. Le contact des dirigeants avec les agents est limité.
S2	Les relations avec le maire et le secrétaire général sont bonnes, mais pas avec le reste du personnel qui manifeste un manque d'estime et un dénigrement envers les agents de nettoyage.

P11	Il n'y a pas de contacts directs avec les dirigeants. On ne voit jamais les dirigeants sur le terrain, sauf parfois lors des campagnes de nettoyage. De plus les surveillants n'apprécient pas les contacts directs. Il les prennent mal et les considèrent comme étant du mouchardage. Pour eux le contact avec les dirigeants doit passer à travers eux.
P12	Je n'ai pas contacts avec les dirigeants.
P13	Je n'ai pas contacts avec les dirigeants. Je les ai vu une ou deux fois pendant les 3 dernières années.
P21	Nous n'avons pas de contacts avec les dirigeants.
P22	Je n'ai pas contacts avec les dirigeants.
P23	Je n'ai aucun contact avec les dirigeants.
P24	Je ne connais pas les dirigeants. Lorsqu'un agent se rend à la direction, les surveillants le mettent en garde. Ils ont peur que les agents se plaignent d'eux.
P25	Je n'ai aucun contact avec les dirigeants. Je ne les connais pas.
P26	Les contacts avec les dirigeants sont très limités.
P27	Je n'ai aucun contact avec les dirigeants.
P28	Je ne connais ni le maire, ni le secrétaire général.
P29	Je ne connais ni le maire, ni le secrétaire général. Je sors le matin de chez moi travailler dans mon circuit et je rentre chez moi à la fin de mon travail.
P30	Le maire m'aide parfois financièrement, sinon je n'ai aucun contact avec les dirigeants.
P31	Je ne les connais pas.
P32	Mes contacts avec les dirigeants sont très limités.
P41	Je n'ai pas de contacts avec les dirigeants. On n'a jamais fait de réunions avec le maire ou avec le secrétaire général.
P42	Il n'y a pas de contacts avec les dirigeants. Seuls les responsables syndicaux sont en contact avec les dirigeants.
P43	Je ne connais pas les dirigeants. Je ne vais pas à l'administration.
P44	A plusieurs reprises, un agent refuse de travailler. Dans ces cas, je suis obligé d'appeler le surveillant. Parfois l'agent rejette même les instructions du surveillant. Ce dernier essaie de ne pas créer des problèmes avec l'agent. A la fin, je fais remplacer l'agent sinon je fais le travail à sa place. A part cela, je n'ai pas de problèmes avec les surveillants.
P45	J'ai eu un problème avec madame le maire après qu'on lui a rapporté que j'avais fait monter les agents contre la direction lors du changement du surveillant général, ce qui n'était pas vrai. A part cet incident, je ne vois jamais les dirigeants.
P46	Je n'ai aucun contact avec les dirigeants.
P47	J'ai été convoqué par le secrétaire général pour un différend avec le surveillant général. Le secrétaire général m'avait soutenu. A part cet incident je n'ai aucun contact ni avec le maire, ni avec le secrétaire général.
H6.2.2/ Relations avec le supérieur direct	
D1	Il y a des différends entre le chef du service nettoyage et les surveillants.
D2	Il y a des tensions et un climat conflictuel entre le chef du service nettoyage et ses adjoints.
E1	Pas de commentaires

E2	Les relations entre le chef du service nettoyage et ses adjoint sont parfois conflictuelles. Cela est du à des désaccords sur l'organisation du travail et la conduite du service.
S1	La relation entre le chef du service nettoyage et ses adjoints est difficile.. Le chef direct est un technicien supérieur en hygiène. Elle n'a pas d'expérience dans le service nettoyage qu'elle ne maîtrise pas. De plus, elle n'écoute pas ses adjoints. Elle veut commander sans être disponible. Nous sommes tout le temps sur le terrain et nous connaissons parfaitement le travail. Cela génère des tensions et parfois même disputes.
S2	Il y a beaucoup de tensions avec notre supérieur hiérarchique. Elle ne maîtrise pas le travail et elle ne connaît même pas les agents. Hier elle a donné l'ordre de faire sortir un gros camion pour quelques sachets de déchets.
P11	
P12	
P13	Je n'ai pas de problèmes avec le chef du service nettoyage.
P21	
P22	
P23	
P24	
P25	
P26	
P27	
P28	
P29	
P30	Je n'ai pas de problèmes avec le chef du service nettoyage ni avec les surveillants quoi que je reproche à ces derniers d'être à l'écoute des mouchards et des rapporteurs qui leur racontent des mensonges.
P31	Je n'ai pas de problèmes avec le chef du parc moyens roulants.
P32	Mes relations avec le chef du parc moyens roulants sont bonnes.
P41	Mes relations avec le chef du parc sont bonnes.
P42	Les relations ne sont pas bonnes. Personne ne vous écoute et ne vous comprend. Nous nous plaignons de l'insuffisance des moyens et de la charge excessive de travail, mais la réponse est toujours passive : il faut faire avec les moyens disponibles.
P43	Le chef du service nettoyage ne maîtrise pas le travail. J'ai fréquemment des discussions avec elle, elle fait des choix illogiques.
P44	
P45	Je n'ai pas de problèmes avec le chef du service nettoyage.
P46	Je n'ai pas de problèmes avec le chef du service nettoyage.

P47	<p>J'ai eu 2 problèmes avec le chef du service nettoyage. J'étais sorti sur une benne tasseuse avec un seul agent car il n'y avait pas suffisamment d'agents, alors que j'aurais pu refuser de sortir. J'ai travaillé à la fois en tant que chauffeur et en tant qu'agent de nettoyage. A la fin du circuit, j'étais très fatigué. Mais elle m'avait demandé de nettoyer un autre circuit. J'ai refusé. Elle m'a conduit au secrétaire général qui m'a soutenu.</p> <p>Après cet incident, elle m'a vu entrain d'aider les agents de nettoyage alors elle m'a créé un problème et elle m'a mis en garde pour que je n'aide plus les agents. Elle ne comprend pas le travail.</p>
H6.2.3/ Relations avec les surveillants	
D1	<p>Avec les surveillants, il y a des combines et des magouilles. Ils s'entendent sur l'utilisation irrégulière des moyens de la mairie à leur propres comptes.</p> <p>Avant, les agents s'absentaient et étaient couverts par les surveillants. Suite aux derniers changements des surveillants, ces pratiques ne se font plus.</p>
D2	<p>Il y a une connivence entre les agents de nettoyage et les surveillants. En général, les surveillants couvrent les agents (ne rapportent pas les infractions commises).</p>
E1	<p>La relation entre les surveillants et les agents comporte une part d'opportunisme et d'exploitation. Les agents étant simples d'esprit, ils sont facilement manipulables et aisément exploitables. Par exemple, les agents à l'instar de tous les personnels de la mairie ont droit aux tickets restaurant (coût d'acquisition des tickets : 30 D pour une valeur de 60 D). Certains agents vendent leurs tickets aux surveillants et aux agents d'administration au prix d'achat (30 D).</p> <p>Il y a aussi une relation de connivence entre les deux parties : les surveillants ne rapportent pas plusieurs infractions commises par les agents comme les absences illégales ou la non exécution du travail..</p>
E2	<p>Les surveillants protègent les agents en se taisant sur leur défaillances. Il y a une connivence entre les surveillants et les agents.</p> <p>De temps à autre des agents assez âgés se plaignent de la charge de travail élevée qui leur est imposée.</p>
S1	Rien à signaler
S2	Rien à signaler
P11	<p>L'évaluation du travail de l'agent dépend exclusivement du surveillant. On peut être injustement évalué. Si le surveillant ne vous apprécie pas ou n'apprécie pas votre travail, vous n'avez aucun recours.</p> <p>Les surveillants représentent un obstacle entre les agents et l'administration. Ils ne permettent pas que les agents aient un contact direct avec l'administration et à fortiori avec les dirigeants.</p> <p>Les surveillants qui sont en même temps des représentants syndicaux ne défendent pas les agents. A titre d'exemple, nous n'avons pas perçu du lait depuis environ 4 mois.</p>
P12	J'ai de bonnes relations avec les agents.

P13	<p>J'ai des problèmes avec le surveillant général. Je ne peux pas le comprendre. Il n'est pas clair. Il n'est pas juste ni équitable envers tous les agents. Il donne des faveurs à certains aux dépens des autres. Par exemple il accepte pour certains le refus de travailler sur un véhicule, alors qu'il met en garde et menace d'autres agents pour le même motif.</p> <p>Certains agents sont proches du surveillant général et travaillent où ils veulent et quant ils veulent. Ils s'absentent illégalement sans aucune conséquence. Me concernant, lorsque j'ai une urgence, et je m'absente, je propose de travailler pendant mon jour de repos mais le surveillant général refuse et suspend mon salaire.</p> <p>Ce lundi, j'ai emmené ma fille au médecin. J'ai déposé le certificat dans le délai requis (24 heures au max.). Le surveillant général a refusé et veut suspendre mon salaire. Je sens beaucoup d'injustice. Il est permissif envers d'autres agents. J'ai cherché à quitter la mairie « X » pour celle de « Z » mais mes collègues m'ont prié de rester.</p> <p>Je lui demande des explications quant à cette différence de traitement entre les agents, il me répond qu'il est le seul maître à bord et qu'il fait ce qu'il veut. Quelles sont les contreparties des faveurs attribuées?</p> <p>Il envoie les agents appartenant à son cercle rapproché travailler dans les zones riches et partage avec eux les aides perçues des citoyens. En contre partie il leur permet de s'absenter quant ils veulent.</p> <p>Il n'aide pas. Sa devise est "chacun pour soi". Mais en plus il ne veut pas que les agents aillent voir l'administration. Il a injustement diminué ma note. Il a tous les pouvoirs car l'administration croit à tout ce qu'il dit et n'écoute jamais l'agent.</p>
P21	Je n'ai pas de relations avec mes supérieurs directs (les contrôleurs).
P22	Ma relation avec les surveillants est bonne.
P23	Pour les surveillants, l'essentiel est que le circuit soit propre, peu importe le volume de travail que vous avez accompli ou les efforts que vous avez fourni.
P24	<p>Les surveillants ne se préoccupent ni de la santé ni de la fatigue des agents. Pour eux, l'essentiel est que le circuit soit propre pour montrer à la direction qu'ils sont entrain de faire du bon travail.</p> <p>Ma relation avec les surveillants est mauvaise et très conflictuelle. Je n'accepte pas l'injustice.</p> <p>Lorsqu'un agent se rend à la direction, les surveillants le mettent en garde. Ils ont peur que les agents se plaignent d'eux.</p>
P25	<p>J'ai de mauvaises relations avec le surveillant général car je ne me tais pas. Je me plains de la pénibilité du travail qu'il m'attribue. Alors il s'énerve et s'emporte sur moi. Il me met en garde et menace de me faire désigner gardien. Il ne traite pas les agents sur le même pied d'égalité. Il a des préférences pour les agents qui se taisent. Un jour en soulevant une grosse charge, j'ai eu très mal au doigts. Je n'ai pas pu dormir tellement la douleur était insoutenable. Le lendemain je n'ai pas pu aller travailler. Le surveillant général n'a pas voulu comprendre, malgré que le chauffeur qui travaillait avec moi lui a parfaitement expliqué ce qui s'est passé. Il m'a administré un questionnaire et a suspendu mon salaire.</p> <p>Il a la latitude d'attribution des heures supplémentaires. Il inscrit à sa guise le nombre d'heures travaillées pour chaque agent. Pour le dernier trimestre, j'ai seulement eu 15 dinars au titre des heures supplémentaires, alors que d'autres agents travaillant à leur propre rythme sur des brouettes et qui rentrent chez eux à 11 H00 du matin perçoivent trimestriellement 50 à 60 dinars. Lorsqu'on lui demande des explications, il rejette la responsabilité sur l'administration.</p>
P26	<p>Avant, j'avais des problèmes avec le surveillant général. Il nous exploitait et il nous faisait travailler à sa guise. J'ai enduré beaucoup d'injustice avec l'ancien surveillant général. Un agent portant le même prénom que moi s'absente et c'est moi qui est sanctionné par le surveillant général (suspension de salaire). Même lorsque je lui ramène des témoins qui lui affirment ma présence, il maintient ma sanction.</p> <p>Actuellement avec le nouveau surveillant la situation s'est beaucoup améliorée.</p>

P27	<p>Avant, j'avais des problèmes avec le surveillant général. Il nous oppressait, nous exploitait et nous persécutait.</p> <p>Un citoyen avait offert une grande quantité d'huile d'olive aux agents de nettoyage, alors il a pris la moitié de la quantité et a distribué la quantité restante en favorisant les agents connus pour leur mouchardage. Il n'est pas équitable avec les agents.</p> <p>Avec le nouveau surveillant général, la situation s'est améliorée mais il ne traite pas les agents de manière équitable. Il favorise certains aux dépens des autres. Il y a beaucoup de complaisance et d'injustice. Le surveillant général fait bénéficier certains agents de tous les avantages aux dépens des autres (circuits faciles, primes d'heures supplémentaires maximales, absences tolérées, congés...).</p>
P28	<p>Il y a une confiance partagée entre moi et les surveillants. Cependant le surveillant général et les surveillants sont complaisants avec les agents. Ils couvrent les infractions des agents. Ils ne mentionnent pas leurs absences. Ils ne veulent pas punir.</p> <p>Lorsque le vélomoteur mis à la disposition d'un des surveillants a été volé, les agents de nettoyage ont cotisé et lui ont acheté un autre vélomoteur. Il y a un soutien mutuel.</p>
P29	Je n'ai pas de problèmes avec les surveillants.
P30	Je n'ai pas de problèmes avec le chef du service nettoyage ni avec les surveillants quoi que je reproche à ces derniers d'être à l'écoute des mouchards et des rapporteurs qui leur racontent des mensonges.
P31	Je n'ai pas de problèmes avec les surveillants. Il y a un respect mutuel.
P32	<p>Mes relations avec les surveillants sont mitigées. Cependant, parfois je choisis les agents qui travaillent avec moi mais il les change par des agents avec lesquels je ne m'entend pas et cela ne marche pas.</p> <p>Le surveillant me demande d'avancer le tracteur dans des sentiers inaccessibles au tracteur. J'ai 3 roues trop usées et il me demande de monter une pente raide, et lorsque j'essaie, le tracteur glisse, sachant qu'à l'arrivée je ne peux pas faire demi-tour. Il ne comprend pas. Je refuse car je risque de renverser ou endommager le tracteur. Donc j'arrête le tracteur un peu loin et je demande aux agents et à quelques citoyens de transporter les sachets de poubelles. Conséquence: le surveillant se fâche.</p>
P41	<p>Les surveillants nous épuisent tellement les tâches assignées sont importantes et n'apprécient pas que quelqu'un discute leurs instructions. Ils ont un comportement autocratique. Beaucoup d'agents souffrent d'injustice, causée par les surveillants, dans la répartition des tâches et de la charge de travail. Plusieurs agents se plaignent de la perception de montants d'argent, par les surveillants auprès des agents, en contre partie de leur affectation dans des zones aisées où le travail est moins fatigant et les agents peuvent percevoir des aides des citoyens. De plus, les surveillants n'apprécient pas les contacts directs des agents avec l'administration. Ils se veulent les seuls interlocuteurs de la direction. En même temps ils couvrent les agents (surtout ceux qui se taisent) en évitant de rapporter les manquements aux règlements. Une fois un surveillant a découvert que je collectais le désherbage d'une villa privée moyennant paiement personnel, il a laissé faire et n'a pas rapporté l'incident à la direction.</p> <p>A l'inverse le chef service nettoyage est plus intransigeant et a recours aisément aux sanctions. Cela ne pose pas de problèmes pour moi puisque mon supérieur hiérarchique est le chef du parc.</p>
P42	<p>Les surveillants n'ont pas de moyens, ils ne font que constater les dégâts. Ils ne font rien et ne peuvent rien faire. Ils ne font que répéter les réponses de l'administration : les moyens humains et matériels sont ce qu'ils sont et il faut faire avec.</p> <p>Les relations avec les surveillants ne sont pas bonnes. Personne ne vous écoute et ne vous comprend. Nous nous plaignons de l'insuffisance des moyens et de la charge excessive de travail, mais la réponse est toujours passive : il faut faire avec les moyens disponibles.</p>

P43	Je n'ai pas de problèmes avec les surveillants.
P44	Je n'ai pas de problèmes avec les surveillants.
P45	Je n'ai pas de problèmes avec les surveillants.
P46	J'ai quelques problèmes avec le surveillant général. J'étais parti vider le tracteur dans le dépôt. Il y avait une trop longue file devant le dépôt. J'ai attendu plusieurs heures sans pouvoir vider mon véhicule, alors je suis rentré avec le tracteur plein. Le surveillant m'a envoyé un questionnaire et n'a pas voulu m'écouter. Il voulait me sanctionner indûment.
P47	Je n'ai pas de problèmes avec les surveillants. Cependant certains surveillants veulent rester en bons termes avec les agents et ne les sanctionnent pas même lorsqu'ils refusent de travailler ou quittent le camion pendant le travail. Cela nuit beaucoup au travail. Il y a aussi certains agents qui ont beaucoup de faveurs de la part des surveillants et s'absentent à leur guise.
H6.2.4/ Relations avec les collègues	
D1	Je n'ai pas d'idée sur cette question.
D2	Il y a un soutien mutuel entre les collègues.
E1	Il y a de temps à autre quelques problèmes entre chauffeurs. Les agents forment un bloc et réagissent ensemble. Me concernant, j'ai des contacts avec les chefs de service mais pas avec les agents.
E2	Les relations entre collègues sont assez bonnes. Les agents se soutiennent.
S1	La relation avec les collègues est généralement bonne.
S2	La relation entre collègues est bonne.
P11	Il y a de bonnes relations entre les agents.
P12	Les agents se soutiennent.
P13	Mes relations avec mes collègues sont bonnes. Nous nous soutenons. Mes collègues m'aident à soulever les gros poids car ils savent que j'ai un problème à l'épaule. Tous les chauffeurs apprécient de travailler avec moi car je suis sérieux.
P21	Les agents s'entraident et se soutiennent.
P22	Les agents se soutiennent.
P23	Mes relations avec mes collègues sont généralement bonnes.
P24	Mes relations avec mes collègues sont généralement bonnes, sauf avec les mouchards qui rapportent de fausses informations aux surveillants pour recevoir en contrepartie leurs faveurs.
P25	Mes relations avec les collègues sont généralement bonnes, nous nous soutenons, sauf avec quelques uns connus pour leur complaisance excessive avec les surveillants et leur mouchardise.
P26	J'ai de bonnes relations avec mes collègues. Nous nous soutenons mutuellement.
P27	Mes relations avec mes collègues sont en général bonnes mais pas avec tous. Certains prennent tout le revenu du plastique collecté pour eux et n'acceptent pas de le partager avec les membres de l'équipe. J'ai travaillé avec un chauffeur qui prenait toutes les aides pour lui. Par exemple, lorsque nous nettoions les alentours d'une boulangerie, il percevait de l'argent, des gâteaux au profit de l'équipe mais gardait tout pour lui. Dans le secteur de "Ghazala", il y a beaucoup de projets et donc beaucoup d'aides. C'est pour cette raison que la majorité des agents veulent y travailler.
P28	J'ai une relation avec le chauffeur et mon collègue de travail uniquement. Le chauffeur nous aide dans les tâches de collecte. Je n'ai aucune relation avec les autres collègues. Chacun travaille dans son circuit.

P29	Mes relations avec mes collègues sont bonnes. Je n'ai jamais eu de problèmes avec eux.
P30	Mes relations avec mes collègues sont excellentes.
P31	Il n'y a pas beaucoup de contacts entre les collègues, chacun travaille dans son circuit.
P32	J'ai de bonnes relations avec mes collègues, sauf ceux qui ne donnent pas de rendement au travail. Je les mets en garde sinon ils n'embarquent pas sur mon tracteur.
P41	J'ai de très bonnes relations avec mes collègues.
P42	Mes relations avec les collègues dépendent des personnes. Certains agents ne veulent pas travailler. Parfois je me dispute avec eux ou je rapporte les faits aux responsables ou je fais moi-même le travail. Un agent a abandonné le camion alors qu'on était en début de circuit. Il se permet un tel comportement impunément car son cousin est un responsable syndical. C'est un agent très indiscipliné qui travaille à sa guise. L'administration ne fait rien car elle a peur des syndicats. Je travaille à sa place car je me sens responsable du secteur. Si le travail n'est pas exécuté, les déchets s'accumulent le jour suivant avec des odeurs encore plus mauvaises. Je fais tout mon possible pour éviter ces situations.
P43	J'ai de bonnes relations avec mes collègues. Nous nous soutenons, nous nous entraïdons. Parfois je laisse passer pour éviter des tensions.
P44	Avec les chauffeurs, la relation est excellente. Quant aux agents de nettoyage, ils changent à chaque mission. A plusieurs reprises, un agent refuse de travailler. Dans ces cas, je suis obligé d'appeler le surveillant. Parfois l'agent rejette même les instructions du surveillant. Ce dernier essaie de ne pas créer des problèmes avec l'agent. A la fin, je fais remplacer l'agent sinon je fais le travail à sa place.
P45	Je n'ai pas de problèmes avec mes collègues. J'ai de bonnes relations avec eux.
P46	Avec les autres chauffeurs ma relation est bonne. D'ailleurs nous n'avons pas beaucoup de contacts, chacun travaille dans son circuit. Avec les agents de nettoyage je n'ai pas de problèmes, sauf avec ceux qui ne veulent pas travailler.
P47	Ma relation est bonne avec les autres chauffeurs et la majorité des agents. Certains agents ne veulent pas travailler. Je refuse de les emmener dans mon camion. Certains quittent le camion pendant le nettoyage du circuit. Alors je travaille à leur place ou je les remplace. Dans ces cas les agents ne sont pas sanctionnés. Certains surveillants essaient de rester en bons termes avec les agents et ils les laissent faire à leur guise. Cela nuit beaucoup au travail. Certains agents sont déséquilibrés et ne se soucient nullement du travail.
H6.2.5/ Relations avec les syndicats	
D1	Les représentants syndicaux défendent partiellement les agents. Il n'y a aucun projet pour les agents. Il y a eu création de la mutuelle des agents de nettoyage, mais ces derniers n'en bénéficient pas.
D2	Les relations avec les syndicats sont excellentes car ces derniers défendent les agents quelque soient les conditions. En contrepartie, les syndicalistes essaient d'exploiter le nombre important des agents et leur adhésion aux causes syndicalistes afin d'étendre leur pouvoir.
E1	Les syndicats exploitent le nombre des agents pour étendre leur pouvoir aux dépens de l'administration par exemple en menaçant d'arrêter le travail. En contrepartie, ils défendent les agents même lorsqu'ils sont fautifs.
E2	Les syndicats défendent les agents en toutes circonstances, aux dépens de la bonne marche du travail afin d'être réélus.
S1	Je suis en même temps surveillant général et responsable syndical. Notre relation avec la direction est caractérisée par le respect mutuel.
S2	Je suis en même temps surveillant et responsable syndical. Notre relation avec la direction est correcte.

P11	<p>Les surveillants qui sont en même temps des représentants syndicaux ne défendent pas les agents. A titre d'exemple, nous n'avons pas perçu du lait depuis environ 4 mois. On nous a promis la répartition de lots de terrains depuis 2010, mais depuis on ne voit rien venir. Nous n'avons pas perçu les primes réclamées non plus.</p> <p>Les responsables syndicaux qui sont censés représenter les agents et défendre leurs intérêts auprès de l'administration occupent des postes de responsabilité (chef du parc moyens roulants, surveillant général et surveillants) leur conférant des avantages (vélomoteur et carburant pour les surveillants par exemple). Par conséquent, ils se rangent fréquemment du côté de l'administration. Cette situation permet à l'administration de maîtriser les agents et faire marcher le travail mais cela se passe au détriment de la partie faible qui n'a plus aucun moyen de faire entendre sa voix.</p>
P12	Lorsque l'agent est confronté à une injustice, les syndicats le défendent.
P13	<p>Les syndicats ne remplissent pas leur rôle. Les responsables syndicaux ne s'occupent pas des agents et de leurs conditions de travail. La semaine dernière, les agents de la mairie de Tunis sont entrés en grève. Les agents de la mairie « X » n'ont pas fait grève et ont demandé aux responsables syndicaux de réclamer certains avantages. Mais ces derniers n'ont rien fait et lorsque l'un des agents a insisté pour qu'ils interviennent auprès de la direction, ils ont répondu que la situation des agents n'était pas leur problème.</p> <p>Comme je suis en catégorie 1 depuis 4 ans, j'ai demandé au surveillant général qui est en même temps responsable syndical, il a répondu qu'il faudra encore une année. Il n'aide pas. Il ne fait rien pour les agents. Sa devise est "chacun pour soi".</p>
P21	Les syndicats ne défendent pas les agents. Ils prennent le parti de la direction. Les responsables syndicaux sont en même temps des responsables hiérarchiques (chef du parc moyens roulants, surveillant général, surveillants...) et de ce fait privilégient la bonne marche du service aux dépens des conditions de vie au travail des agents.
P22	Généralement, les représentants syndicaux ne se manifestent pas.
P23	En cas de problèmes, les responsables syndicaux sont censés défendre les agents. Je crois qu'ils peuvent faire mieux. Nous sommes pauvres et nous attendons depuis des années la répartition de lots de terrains sur les agents. Les responsables syndicaux ont été achetés par la direction en les désignant responsables et en leur attribuant des avantages (vélomoteurs...).
P24	Les syndicats ne nous défendent pas. Ils se mettent toujours du côté de la direction. Ils sont avant tout des responsables et ne pensent qu'à leur propres intérêts.
P25	Je n'ai aucune relation avec les syndicats qui sont totalement absents. Le responsable syndical ne peut pas être en même temps supérieur hiérarchique.
P26	Je ne connais aucun responsable syndical.
P27	Rien à signaler.
P28	Les syndicats ne nous défendent pas. Seuls 2 représentants s'occupent de nos conditions.
P29	Je connais seulement 3 représentants syndicaux. Je ne connais pas les autres. Je ne suis pas satisfait de leur travail. Il faut aller les chercher sinon ils ne s'occupent pas des agents.
P30	Les représentants syndicaux servent leurs propres intérêts. Ils tiennent à leurs avantages (moyens roulants, carburant, divers autres avantages...) et c'est tout ce qui les intéresse. Les surveillants qui sont en même temps représentants syndicaux font d'apparence le contrôle mais réellement font leurs courses pendant les heures de travail.
P31	Rien à signaler.
P32	Les responsables syndicaux servent exclusivement leurs propres intérêts. Ils sont au courant des retards de promotion dans les catégories et ne font absolument rien, c'est leur dernier souci. En revanche, leurs proches sont promus à temps.

P41	<p>Tous les représentants syndicaux sont en même temps des responsables (surveillants). Ils ne défendent pas les droits des agents et ne réclament rien pour eux malgré que ces derniers en ont fortement besoin : salaires bas, primes dérisoires, retards dans la perception des tenues et du lait, non réception des carnets restaurant...</p> <p>Aujourd'hui nous avons voulu entrer en grève, le surveillant, qui est en même temps un représentant syndical, nous a menacé de nous mettre absents et de nous suspendre nos salaires.</p> <p>Etant responsables, le seul centre d'intérêt des représentants syndicaux est que le travail doit être bien exécuté pour qu'ils soient bien vus par la direction.</p> <p>Un représentant syndical ne devrait pas être en même temps responsable car il a tendance à vouloir préserver ses avantages en nature : motocyclette, véhicule avec chauffeur... Automatiquement il prend le parti de la direction.</p>
P42	<p>Les responsables syndicaux servent leurs propres intérêts. Ils perçoivent des contributions de la part des agents et ne font absolument rien pour eux. Non seulement ils ne travaillent pas, mais aussi cherchent à se procurer des avantages additionnels en se servant des agents. Lorsque leurs propres intérêts sont menacés, ils mobilisent les agents, qui sont simples et naïfs et procèdent à un chantage avec l'administration afin d'arriver à leurs fins. Pour cette raison, l'administration a peur d'eux et cède devant eux, car elle sait qu'ils sont capables à tout moment de faire monter les agents contre elle.</p>
P43	<p>L'apport des syndicats est très insuffisant. Certains responsables syndicaux profitent de leur statut pour servir exclusivement leurs propres intérêts. Nous avons préparé une pétition destinée à la direction réclamant l'installation de cabines de protection pour les postes de conduite des tracteurs, des imperméables et des bottes mais certains syndicalistes ont refusé de signer la pétition.</p>
P44	<p>Je n'ai aucune relation avec les syndicats. Je ne connais pas les responsables syndicaux. Lorsque l'agent a besoin d'eux, ils ne le défendent pas. Ils sont là juste pour percevoir les cotisations.</p>
P45	<p>Au lieu de défendre les agents, les syndicats soutiennent le maire qui leur donne des avantages. Ils ne se préoccupent que de leurs intérêts personnels.</p>
P46	<p>Nous n'avons pas de syndicats. Les syndicalistes servent leurs propres intérêts. Ils cherchent à avoir le maximum d'avantages (moyens de transport, carburant...). Tout ce qui concerne les agents ne les concerne pas.</p>
P47	<p>Personnellement, je ne suis pas affilié aux syndicats. Les syndicalistes servent leurs propres intérêts. Ils bénéficient de voitures et de motocyclettes de la part de la mairie et en contrepartie, ils sont toujours du côté de la direction et contre les agents. Ils ne défendent jamais les agents et ne se soucient nullement de leurs conditions et de leurs problèmes.</p>
H6.2.6/ Relations avec les usagers	
D1	<p>Je ne peux pas généraliser. Les agents ont un complexe d'infériorité à l'égard des usagers et le citoyen n'a pas une bonne impression sur les agents. Chacune des parties demande des services à l'autre partie. Les agents demandent de l'aide alors que les citoyens demandent des services particuliers.</p>
D2	<p>Les citoyens suivent de près le travail des agents et n'hésitent pas de déposer des réclamations lorsque le nettoyage est non satisfaisant. Dernièrement des citoyens ont réclamé le retour d'un chauffeur déterminé dans leur zone, le chauffeur en question ayant été remplacé par un autre qui n'a pas suivi convenablement le circuit. Les citoyens constituent la meilleure source du suivi de la bonne exécution des tâches de nettoyage.</p>
E1	<p>Des plaintes et réclamations sont déposées par les citoyens à l'encontre des agents et vice versa. Dernièrement des agents ont été violentés par des citoyens parce qu'ils n'ont pas procédé à l'enlèvement des déchets depuis plusieurs jours.</p>
E2	<p>Les citoyens déposent des plaintes lorsque le nettoyage n'est pas fait ou mal fait. Ils sont généralement compréhensifs, parfois montrer de bonnes intentions suffit pour les calmer.</p>

S1	Il y a des citoyens qui respectent les agents de nettoyage et qui les aident. Mais il y en a d'autres qui insultent les agents, les sous-estiment et parfois les agressent physiquement.
S2	Parfois les agents sont frappés et dénigrés. Les citoyens ne respectent pas les points de collecte des déchets ni les horaires de collecte. Cette situation complique la tâche des agents qui sont contraints de nettoyer les alentours des conteneurs et les terrains vides qui deviennent des dépotoirs d'ordures. Il y a aussi des plaintes déposées par les citoyens réclamant une meilleure collecte des déchets.
P11	Les citoyens n'aident pas les agents de nettoyage dans leur travail. Au contraire, certains ne respectent pas les horaires de sortie des déchets ménagers (parfois ils font sortir leurs sacs-poubelles juste après le passage du moyen) ou mettent (parfois jettent) les ordures hors des points de collecte. Socialement, les agents de nettoyage sont mal vus. Beaucoup de citoyens les dénigrent, et certains d'entre eux les insultent.
P12	Les relations avec les usagers sont difficiles. Ils y a des citoyens qui respectent les agents et les aident alors que d'autres les dénigrent et les agressent parfois. Certains agents sont insultés. De plus, plusieurs citoyens ne respectent pas les horaires de sortie des déchets ni les points de collectes.
P13	Beaucoup de citoyens expriment de la compassion envers les agents et les aident. Certains citoyens ne sont pas disciplinés. Après notre passage, ils sortent les déchets. Parfois ils jettent les poubelles.
P21	Parfois les citoyens maltraitent les agents et ont des comportements non civiques. Ils déversent leurs déchets dans les terrains non construits et nous compliquent la tâche.
P22	Les relations avec les usagers sont mauvaises. Généralement les agents sont sous-estimés et dénigrés. Parfois les agents sont insultés et même agressés. Plusieurs citoyens font sortir leurs poubelles après le passage du véhicule, il en résulte que les rues restent en permanence sales malgré le travail fourni.
P23	Les relations avec les usagers ne sont pas toujours bonnes. Certains méprisent les agents. Beaucoup d'usagers ne nous aident pas (ils déversent leurs déchets dans les lieux inappropriés, ne respectent pas l'horaire d'enlèvement, salissent la ville...).
P24	Parfois les usagers nous dénigrent et nous insultent. Normalement l'administration nous défend contre les injures et l'outrage mais ce n'est malheureusement pas le cas. Pour mon cas j'ai été insulté et j'ai demandé aux responsables de me protéger en portant plainte contre les usagers fautifs. Ils n'ont pas donné suite à ma requête, alors j'ai arrêté de travailler.
P25	Rien à signaler.
P26	Certains usagers sont corrects, d'autres sont méprisants envers les agents. L'été dernier un citoyen a agressé un agent. Mes cousins me sous-estiment pour le travail que je fais.
P27	La relation avec les usagers dépend des personnes. Avec certains nous sommes dénigrés, une fois j'ai même été agressé par un citoyen. Avec d'autres, nous sommes respectés et bien traités.
P28	Je respecte les citoyens. Je les attends lorsqu'ils font sortir leurs sacs de déchets en retard, j'aide les vieux. Je n'ai jamais eu de problèmes avec eux malgré que certains ne respectent pas les agents.
P29	Parfois les propos des usagers ne sont pas convenants à notre égard. Nous entendons parfois des propos dévalorisants. Je fais semblant de ne pas entendre. Les citoyens ne nous aident plus financièrement, car ils croient qu'après notre titularisation, nous n'avons plus besoin d'aide. Ils ne nous aident pas dans notre travail non plus. Très souvent, ils font sortir leurs déchets après le passage du véhicule.
P30	Je suis apprécié par les citoyens. Un individu fortuné m'aide financièrement.

P31	Les citoyens sont indisciplinés. Ils ne respectent aucune règle. Ils font sortir leurs déchets à n'importe quel moment de la journée, parfois juste après le passage du véhicule. Ils mélangent tout dans leurs poubelles sans aucun tri. Certains font sortir leurs déchets datant d'au moins 2 jours, ce qui produit des odeurs insupportables surtout en été et nous met face à un volume de déchets inattendu. Le non respect par les citoyens des horaires de sortie des déchets provoque une fluctuation importante du volume journalier de déchets à collecter. C'est un véritable problème.
P32	En général je n'ai pas de problèmes avec les citoyens. Après la révolution, le surveillant m'a demandé de déverser les conteneurs de déchets dans un terrain vide pour assurer leur enlèvement par trax et camion, alors un citoyen m'a agressé et menacé de saisir le tracteur. Une plainte a été déposée par les services de la mairie à la police, mais est restée sans suites. Les citoyens ne nous aident pas. Ils déversent leurs déchets partout et mélangent les déchets ménagers avec les déchets des désherbages et les déchets de construction, ce qui complique notre tâche. Ils ne font aucun tri et ne sont pas sensibilisés. Fréquemment ils font sortir leurs déchets après le passage du véhicule. Certains jettent leurs poubelles au passage du véhicules, d'autres nous appellent avec dénigrement pour revenir prendre leurs sachets après le passage du tracteur.
P41	Je n'ai pas de problèmes avec les usagers. Lorsque je sors en congé, ils me réclament.
P42	Les citoyens sont généralement corrects et compréhensifs. Ils aident financièrement les agents pendant les fêtes nationales et surtout religieuses. Les agents se disputent le secteur "El gazala" parce que les habitants sont plus fortunés et distribuent plus d'aides. Concernant l'horaire de sortie des déchets, l'administration est défaillante car les citoyens sont mal informés. Elle devrait informer et sensibiliser les usagers par la distribution de tracts. Dans la société le travail des agents de nettoyage est sous-estimé et les agents de nettoyage sont dénigrés.
P43	Avant, les citoyens exprimaient de la compassion envers les agents et les aidaient financièrement. Depuis la révolution, ils ont une mauvaise opinion sur nous; ils pensent que nos salaires sont élevés et que nous ne voulons plus travailler.
P44	Parfois il y a des problèmes entre les agents et les citoyens. Notre travail est pénible mais certains citoyens nous dénigrent et s'adressent d'une manière irrespectueuse aux agents. Je ressens ce type de comportement au moins une fois par semaine. Dans certains cas, les agents se comportent mal. Ils frappent sur les portes pour demander de l'eau, de l'aide,...
P45	Certains citoyens ne sont pas très corrects, ils nous sous estiment. Beaucoup de citoyens manquent de civisme, ils déversent leurs déchets n'importe où. Ils sont anarchiques, indisciplinés et non sensibilisés.
P46	Je n'ai jamais eu de problèmes avec les citoyens. Je suis patient avec eux. Parfois j'attends qu'ils me sortent leurs poubelles. Je ne les brusque pas.
P47	Certains citoyens nous aident spontanément. D'autres sont indisciplinés. Ils jettent leurs poubelles n'importe où, ce qui crée parfois des disputes entre eux et les agents. Il y a des citoyens qui pensent que les agents ne veulent plus travailler après qu'ils ont été titularisés. Or ils oublient que le dépôt d'ordures, retarde les opérations de nettoyage en raison de sa capacité réduite, que les matériels sont fréquemment en panne et que eux ne nous aident pas à préserver la propreté.
H6.3/ Type de leadership	
H6.3.1/ Transformationnel ou Transactionnel ou Laisser-faire	

D1	<p>Il n'y a pas de dirigeants forts qui privilégient l'intérêt général. Les dirigeants s'occupent principalement de leurs propres intérêts. Il y a fréquemment des contreparties pour des services rendus.</p> <p>Il n'y a pas de séparation entre les considérations politiques et l'intérêt général.</p> <p>Il y a trop de vols et de magouilles. Il faudra penser à attribuer des avantages aux membres du conseil municipal afin d'éviter les détournements et les magouilles. En fait les membres du conseil municipal passent des heures à la mairie, supportent des frais divers et se retrouvent tentés de récupérer au moins leurs frais.</p>
D2	Le leadership est plutôt transactionnel puisque la motivation des agents est boostée par les contreparties proposées (repos de compensation, heures supplémentaires...). Le maire n'assume pas cette fonction à plein temps et donc est fréquemment absent.
E1	<p>La dimension politique (le maire et ses conseillers sont élus) influe négativement sur la qualité du leadership. Les comportements et décisions prises par les élus sont généralement guidés par des finalités électorales privilégiant parfois le côté "marketing" aux dépens de l'efficacité et l'efficience.</p> <p>Le champ d'intervention des mairies est très large et concerne directement la qualité de la vie du citoyen. Dans ce cadre, la dimension politique influe sur le travail de l'administration en l'orientant vers l'intérêt de certains partis politiques.</p>
E2	L'essentiel pour le maire est de servir ses intérêts moyennant un échange de ressources.
S1	Le leadership est plutôt transactionnel donnant-donnant.
S2	Le leadership est transactionnel..
P11	<p>Il n'y a pas de vrai leadership à la tête de la mairie. Madame le maire est hésitante et instable.</p> <p>Les dirigeants ne peuvent pas agir librement. Ils tiennent compte des jeux de pouvoir. Ils se méfient toujours des grands mouvements de protestation que peuvent provoquer leurs décisions.</p>
P12	Il n'y a pas de leadership. Nous n'avons pas de contacts avec les dirigeants.
P13	Il n'y a pas de leadership, la direction est absente.
P21	Il n'y a pas de leadership. Les dirigeants sont absents.
P22	Il n'y a pas de leadership. Les dirigeants sont absents.
P23	Il n'y a pas de leadership. Les dirigeants sont absents.
P24	Je ne ne connais même pas les dirigeants.
P25	Je ne vois jamais les dirigeants. Il n'y a pas de leadership.
P26	Rien à signaler.
P27	Il n'y a pas de leadership. La direction est absente.
P28	Je ne connais pas les dirigeants
P29	Je ne peux pas me prononcer sur le leadership alors que je ne connais même pas les dirigeants.
P30	Le maire m'aide financièrement, cela me pousse à appliquer ses instructions.
P31	Je ne connais pas les dirigeants. Je n'ai aucune idée sur leur leadership.
P32	Rien à signaler.
P41	Il n'y a pas de leadership. La direction est absente.
P42	Il n'y a pas de leadership. La direction est absente.
P43	Je ne connais pas les dirigeants.
P44	Il n'y a pas de leadership. Je n'ai pas de contacts avec les dirigeants.

P45	Rien à signaler.
P46	Il n'y a pas de leadership. La direction est absente.
P47	Il n'y a pas de leadership. La direction ne s'occupe pas du nettoyage. Elle achète des véhicules de servitude au lieu des véhicules de nettoyage malgré que le parc est délabré. Les véhicules n'ont jamais été lavés. Les odeurs qui s'en dégagent sont insupportables.
H6.4 Climat éthique Climat politique	
H6.4.1/ Pratiques des leaders et des responsables	
D1	Il y a trop de vols. Il y a une exagération lors de l'expression des besoins tels les besoins en baguettes de soudure pour la réparation des contre marches cassées des camions. Cela facilite les détournements. Il y a des détournements de matériels. Des surveillants et des agents utilisent des moyens roulants de la mairie pour leur propre compte. Le maire cherche à servir ses propres intérêts.
D2	Le maire étant fréquemment absent, elle n'est pas très impliquée dans la résolution des problèmes de la mairie. Ses décisions sont subjectives et ne sont pas rationnelles. Cela est flagrant dans le domaine de l'emploi des ressources humaines puisque plusieurs personnes exercent un travail qui ne rentre pas dans leur compétence (une informaticienne travaille comme agent de perception dans la recette municipale, un paysagiste travaille dans le service "état civil"...). Certains membres du conseil municipal servent leurs propres intérêts.
E1	Le maire a des préjugés sur le personnel et a des jugements subjectifs.
E2	Le maire cherche essentiellement à servir ses propres intérêts.
S1	Le maire cherche, à travers le travail municipal, à servir ses intérêts. Elle descend très rarement sur le terrain.
S2	Le maire essaie de profiter de sa fonction pour améliorer son image et servir ses intérêts.
P11	Rien à signaler.
P12	Rien à signaler.
P13	
P21	Rien à signaler.
P22	Rien à signaler.
P23	Rien à signaler.
P24	
P25	
P26	Rien à signaler.
P27	
P28	
P29	Avant notre titularisation, il y avait beaucoup d'injustice. Nous travaillions moi et un collègue tous les deux sous contrat. Lui percevais 286 dinars car son contrat est passé avec le gouvernorat et moi 196 dinars uniquement. Lorsqu'il a atteint 400 dinars, moi j'étais à 201 dinars. Il est inacceptable pour moi de faire le même travail et dans les mêmes conditions que mon collègue mais avec un salaire inférieur.

P30	
P31	Rien à signaler.
P32	
P41	
P42	Les responsables protègent leurs propres intérêts dans l'organisation. Cela est particulièrement vrai pour les responsables syndicaux qui perçoivent des cotisations de la part des agents et ne font absolument rien pour eux. Pire encore, ils exploitent leur simplicité et leur naïveté pour exercer des pressions sur l'administration afin de servir leurs propres intérêts et bénéficier de faveurs et d'avantages supplémentaires.
P43	Rien à signaler.
P44	
P45	Je présume qu'il y a des magouilles dans les marchés orchestrées par le démarcheur, sinon comment expliquer la qualité médiocre des tenues pendant les années passées. L'année dernière les manteaux sont partis en lambeaux en quelques jours.
P46	
P47	Les responsables du service nettoyage n'ont aucun apport. Ils viennent servir leurs propres intérêts. De plus ils ne sont pas du domaine et ne maîtrisent pas le travail.
H6.4.2/ Pratiques des employés	
D1	Il y a des détournements de matériels. Des surveillants et des agents utilisent des moyens roulants de la mairie pour leur propre compte.

D2	La collecte de pain et du plastique pendant les heures de travail constitue le principal comportement non éthique de la part des employés. Plusieurs plaintes ont été déposées par les citoyens à cet effet. Dernièrement les trois surveillants ont présenté un rapport sur le comportement d'un agent qui a abandonné son poste pour aller collecter du pain et du plastique (c'est la première fois que les surveillants relatent cette déviance).
E1	Les agents, en connivence avec les surveillants, procèdent au nettoyage des terrains et alentours de quelques entreprises moyennant rémunérations personnelles, alors que ce service devrait être payant pour le compte de la mairie. De même, certains agents procèdent à des nettoyages de jardins de particuliers contre rémunération personnelle.
E2	Il y a beaucoup de magouilles. Les agents se font payer l'exécution de leur prestations par les citoyens.
S1	Rien à signaler.
S2	Rien à signaler.
P11	Rien à signaler.
P12	Rien à signaler.
P13	Le surveillant général a instauré un climat d'injustice et d'iniquité. Il persécute certains agents et il est permissif et donne des faveurs à d'autres indument. Il envoie les agents appartenant à son cercle rapproché travailler dans les zones riches et partage avec eux les aides perçues des citoyens. En contre partie il leur permet de s'absenter quant ils veulent.
P21	Rien à signaler.
P22	Rien à signaler.
P23	La collecte du pain est préjudiciable à la bonne marche du service de collecte.
P24	Il y a beaucoup de pratiques non éthiques. Le surveillant général perçoit de l'argent auprès de quelques agents en échange de certaines faveurs (absences et retards tolérés,...). D'un autre côté, il est demandé au reste des agents des efforts supplémentaires. Il en est de même pour la répartition des heures supplémentaires entre les agents qui s'effectue d'une manière injuste et non transparente.
P25	Il y a un climat d'injustice et d'iniquité. Le surveillant général ne traite pas les agents sur le même pied d'égalité.
P26	Rien à signaler.
P27	Le non partage des aides entre les membres de l'équipe est à mon sens une pratique non éthique. Lorsque nous accomplissons un travail en équipe, tous les membres de l'équipe devraient en bénéficier. Le surveillant général traite les agents de façon inéquitable. Il favorise certains aux dépens des autres. Nous ressentons de l'injustice.
P28	Les surveillants sont complaisants avec les agents. Ils ne signalent pas leurs absences.
P29	Rien à signaler.

P30	<p>Les pratiques de rapportage, de mouchardage et les mensonges nuisent au travail. Les performances sous optimales prolongées et l'insuffisance du rendement de certains agents qui ne cherchent qu'à bafouer le travail expliquent en partie l'insuffisance de la propreté des rues. Il y a une utilisation des moyens de la mairie contre rétribution personnelle. Un jour le surveillant a fait appel à moi pour travailler sur un tracteur à la fin du travail. La mission consistait à enlever des déchets de désherbage au profit d'un citoyen, moyennant une contrepartie financière au profit des agents de nettoyage au lieu que le paiement soit fait au profit de la mairie. Il y a beaucoup d'injustice et de favoritisme qui découragent les agents.</p> <p>Les pratiques de rapportage, de mouchardise et les mensonges nuisent au travail. Il y a une utilisation des moyens de la mairie contre rétribution personnelle. Un jour le surveillant a fait appel à moi pour travailler sur un tracteur à la fin du travail. La mission consistait à enlever des déchets de désherbage au profit d'un citoyen, moyennant une contrepartie financière au profit des agents de nettoyage au lieu que le paiement soit fait au profit de la mairie.</p>
P31	Rien à signaler.
P32	L'administration instaure et entretient un climat d'injustice et d'iniquité en dénigrant les agents qui travaillent le plus. Cela est perceptible lors de l'avancement et l'attribution des primes des heures supplémentaires...
P41	Il y a trop de magouilles. Les agents se plaignent. Selon eux, il faut donner de l'argent aux surveillants pour pouvoir avoir un bon poste (circuit court, travail peu fatigant, absences tolérées, travail dans des zones aisées...). Cela crée un climat d'injustice.
P42	Quelques agents refusent de travailler et ne sont pas anctionnés.
P43	Rien à signaler.
P44	Les surveillants ne sanctionnent pas les agents qui refusent de travailler et manifestent même de l'insolence envers eux.
P45	Dans les zones où les citoyens sont fortunés, les surveillants désignent les agents qui partagent avec eux les aides reçues. Si les agents refusent de partager, ils sont mutés dans d'autres zones déshéritées. Le surveillant général permet aux agents de s'absenter et signe à leur place les feuilles de présence.
P46	<p>Il y a beaucoup de complaisance et de magouilles. Pendant les fêtes religieuses (l'aid), les surveillants viennent spécialement à la zone "Ghazala" partager les aides reçues avec les agents. Les agents qui refusent de partager sont automatiquement mutés vers d'autres zones moins fortunées.</p> <p>Il y a aussi beaucoup d'injustice dans la répartition des tâches. Les surveillants accordent les petits circuits aux agents avec lesquels ils s'entendent bien et les longs circuits fatigants sont attribués aux agents qu'ils n'apprécient pas.</p>
P47	<p>Malgré que le secrétaire général est juste, les intermédiaires tels le chef du service nettoyage ou les surveillants rapportent les événements à leur façon et induisent les dirigeants en erreur. Le problème est que nous n'avons pas de contact direct avec les dirigeants et que le seul contact passe à travers nos supérieurs.</p> <p>Dans les zones où les citoyens sont aisés, les surveillants n'y affectent que les agents qui acceptent de partager avec eux les aides reçues. Il y a des agents vieux, malades ou handicapés qui travaillent alors que certains jeunes agents perçoivent leurs salaires sans travailler.</p>

H6.5 Stratégie et Valeurs

H6.5.1/ Formalisation de la stratégie (vision, missions objectifs)

D1	Il n'y a pas de stratégie formalisée et partagée par tout le personnel. La vision n'est pas claire. Il y a un projet d'agrandissement du siège de la mairie. Quelle est la rentabilité de ce projet? Faudra-t-il dépenser un gros montant pour la réhabilitation du parc moyens roulants ou externaliser l'entretien et la maintenance des véhicules? Ne convient-il pas d'investir dans l'acquisition des véhicules et moyens de nettoyage?
D2	Il y a au niveau de l'administration un programme d'acquisition de moyens roulants et un programme de recrutement de personnel. La stratégie ne concerne pas les agents. Aucune clarification n'est donnée aux agents pour la vision et les objectifs à atteindre.
E1	Il n'y a pas de stratégie formalisée et partagée par tout le personnel. Le travail se fait au jour le jour.
E2	Le travail est réalisé au jour le jour.
S1	Le travail est réalisé au jour le jour.
S2	Le travail est réalisé au jour le jour.
P11	Le travail est réalisé au jour le jour.
P12	Le travail est réalisé au jour le jour.
P13	Le travail est réalisé au jour le jour.
P21	Le travail est réalisé au jour le jour.
P22	Le travail est réalisé au jour le jour.
P23	Le travail est réalisé au jour le jour.
P24	Le travail est réalisé au jour le jour.
P25	Il n'y a pas de stratégie. Le travail est exécuté au jour le jour.
P26	Le travail est réalisé au jour le jour.
P27	Le travail est réalisé au jour le jour.
P28	Le travail est réalisé au jour le jour.
P29	Le travail est réalisé au jour le jour.
P30	Le travail est réalisé au jour le jour.
P31	Le travail est réalisé au jour le jour.
P32	Le travail est réalisé au jour le jour.
P41	Le travail est réalisé au jour le jour.
P42	Le travail est réalisé au jour le jour.
P43	Le travail est réalisé au jour le jour.
P44	Le travail est réalisé au jour le jour.
P45	Le travail est réalisé au jour le jour.
P46	Le travail est réalisé au jour le jour.
P47	Le travail est réalisé au jour le jour.
H6.5.2/ Valeurs	
D1	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.

D2	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
E1	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
E2	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
S1	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
S2	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P11	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P12	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P13	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P21	Il n'y a pas de valeurs formalisées.
P22	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P23	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P24	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P25	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P26	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P27	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P28	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P29	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P30	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P31	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P32	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P41	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P42	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P43	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P44	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P45	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P46	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
P47	Il n'y a pas de valeurs formalisées par l'organisation.
Effets sur l'engagement	
D1	Le climat organisationnel influe négativement sur l'engagement organisationnel.
D2	Chaque agent travaille dans son circuit. Le climat organisationnel n'est pas développé.
E1	Le climat organisationnel est moyen et il s'améliore petit à petit. Il influe légèrement de manière positive sur l'engagement organisationnel.
E2	Le climat organisationnel est défavorable à l'engagement organisationnel.

S1	Le climat organisationnel est en général, et à l'exception de notre supérieur hiérarchique favorable à l'engagement organisationnel.
S2	Le climat organisationnel est défavorable à l'engagement organisationnel.
P11	L'agent n'aime pas être contrôlé. Le contrôle permanent influe négativement sur l'engagement organisationnel.
P12	Le climat organisationnel n'est ni encourageant, ni décourageant. Son influence est neutre sur l'engagement organisationnel.
P13	Le climat organisationnel est défavorable à l'engagement organisationnel, principalement à cause du sentiment d'injustice perçu.
P21	Le climat organisationnel doit être amélioré. A l'état actuel, il influe négativement sur l'engagement organisationnel.
P22	Le climat organisationnel a un effet positif sur l'engagement à l'exception de la relation des agents avec les usagers.
P23	Le climat organisationnel est en général favorable à l'engagement mais il pourrait être meilleur.
P24	Le climat organisationnel a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
P25	Le climat organisationnel encourage l'engagement organisationnel malgré l'existence d'un climat d'injustice.
P26	Le climat organisationnel encourage l'engagement organisationnel.
P27	Le climat organisationnel encourage l'engagement organisationnel, malgré l'éloignement de la direction et la faiblesse du soutien organisationnel.
P28	Le climat organisationnel encourage l'engagement organisationnel.
P29	Le climat organisationnel est favorable à l'engagement organisationnel.
P30	Le climat organisationnel a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
P31	Le climat organisationnel a un effet positif sur l'engagement à l'exception de certains comportements irresponsables de la part des usagers.
P32	Le climat organisationnel a un effet positif sur l'engagement à l'exception du désintérêt manifesté par la direction à notre égard et des comportements irresponsables de la part des usagers.
P41	Le climat organisationnel est malsain et influe négativement sur l'engagement organisationnel. Il y a trop de magouilles, de rapportages dont beaucoup sont mensongers et de comportements serviles envers les surveillants pour bénéficier de faveurs indument attribuées.
P42	Le climat organisationnel a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
P43	Le climat organisationnel aurait pu stimuler l'engagement organisationnel, mais les relations avec le chef du service nettoyage et avec les citoyens sont mauvaises. Au final, je pense que l'influence du climat organisationnel est neutre à l'égard de l'engagement organisationnel.
P44	Le climat organisationnel a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
P45	Le climat organisationnel est encourageant pour ce qui concerne les relations avec les surveillants et les collègues, mais cet effet est neutralisé par l'apport négatif de la direction qui oeuvre à l'encontre des intérêts des agents.
P46	Le climat organisationnel n'encourage pas à travailler et a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
P47	Le climat organisationnel n'encourage pas à travailler et a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.

H7: Statut de la fonction publique et pratiques de GRH

H7.1/ Place des droits et des devoirs

D1	Les droits passent avant les devoirs. Les agents réclament leurs droits avant de travailler.
D2	Généralement, les droits passent avant les devoirs. Les devoirs sont fréquemment négligés.
E1	Il y a un équilibre entre les droits et les devoirs.
E2	Les droits passent avant les devoirs. Certains agents en congé de maladie, font le déplacement à la mairie pour percevoir le lait.
S1	Les droits passent avant les devoirs. Par exemple, les agents réclament la perception du lait qu'ils attendent depuis 4 mois. Cela dit, les droits procurent de très faibles avantages : les heures supplémentaires n'arrivent pas à couvrir les frais de mon téléphone personnel que j'utilise pour le travail.
S2	Il y a un équilibre entre les droits et les devoirs et parfois les devoirs passent avant les droits puisque l'administration ne soutient pas les agents pour percevoir leurs droits.
P11	Les devoirs passent avant les droits. Les agents travaillent et remplissent leurs devoirs et pourtant ils n'ont pas reçu le lait depuis 4 mois et les tenues sont arrivées avec beaucoup de retards (les manteaux ont été reçus en été).
P12	Les devoirs passent avant les droits. Les droits arrivent généralement après.
P13	Les devoirs passent avant les droits. Beaucoup de droits n'ont pas été perçus. Nous avons travaillé pendant l'hiver sans manteaux. Il faut d'abord travailler, puis réclamer les droits. Les droits arrivent généralement après.
P21	Pratiquement les devoirs passent avant les droits. Le travail doit être fait et les droits arrivent après. A titre d'exemple nous avons effectué beaucoup d'heures supplémentaires et nous n'avons rien reçu en contrepartie.
P22	Les devoirs passent avant les droits. Le travail doit avant tout être exécuté. On ne peut pas parler de droits avant d'accomplir les devoirs.
P23	Les devoirs passent avant les droits.
P24	Les devoirs sont plus ou moins accomplis. J'exécute les instruction du chauffeur, c'est lui qui conduit le véhicule. Notre travail est dénigré. Quant aux droits, il n'y en a presque pas.
P25	Il y a un équilibre entre les droits et les devoirs.
P26	Les devoirs passent avant les droits. Par exemple je travaille sans avoir fait des vaccins. A la mairie de Tunis ils font des vaccins trimestriellement.
P27	Les droits passent avant les devoirs. Nous mettons la pression avec l'ensemble des agents pour avoir nos droits.
P28	Les devoirs passent avant les droits. Je remplis mes obligation d'abord, puis je réclame mes droits tel mon congé.
P29	Les devoirs passent avant les droits. Vous ne pouvez réclamer vos droits qu'après avoir rempli vos obligations et vos devoirs.
P30	Les devoirs passent avant les droits. Il faut remplir les obligations pour pouvoir par la suite réclamer les droits.
P31	Il y a un équilibre entre les droits et les devoirs.
P32	Les obligations sont exécutées d'abord et ce n'est que par la suite que les droits sont réclamés.

P41	Les devoirs passent avant les droits. Une bonne partie des droits n'est pas recouvrée.
P42	Il y a un équilibre entre les droits et les devoirs.
P43	Les devoirs passent avant les droits. Je suis informé de certains droits par mes collègues.
P44	Les devoirs passent avant les droits. Avant tout il faut faire son travail, par la suite vient le suivi des droits.
P45	On vous oblige à travailler, donc les devoirs passent avant, par la suite vous réclamez vos droits.
P46	Les devoirs passent avant les droits. Nous exécutons nos devoirs et par la suite nous réclamons nos droits. D'ailleurs parfois certains droits ne nous sont pas accordés.
P47	Les devoirs passent avant les droits, la preuve étant les retards répétitifs enregistrés dans la perception du lait, des tenues...
H7.2/ Recrutement	
D1	Lors des concours de recrutement, il y a trop de complaisance avec les syndicats. Les proches des syndicalistes sont avantagés. Les syndicats exercent une influence sur l'administration et ont généralement gain de cause.
D2	Les épreuves des concours de recrutement sont élaborés par la mairie. Ce sont des tests professionnels qui ne permettent pas l'évaluation de l'engagement organisationnel des intéressés. Autre difficulté : il est exigé des chauffeurs un niveau de scolarité assez élevé. Les titulaires de permis (VL et PL) et n'ayant pas le niveau de scolarité requis, intègrent la mairie en tant qu'agents de nettoyage (salaires plus bas) puis ne cessent de réclamer leur reclassement en tant que chauffeurs, ce qui affecte leur motivation. Il n'y a pas de politique de recrutement. Pendant plusieurs années les pertes en personnels n'ont pas été remplacées. En même temps la charge de travail augmente continuellement.
E1	Les tests adoptés lors des concours de recrutements sont inefficaces pour sélectionner les meilleurs éléments. Certains candidats peuvent réussir les tests qui comprennent une épreuve pratique et une épreuve orale, et s'avèrent par la suite peu performants.
E2	Rien à signaler
S1	Rien à signaler
S2	Rien à signaler
P11	Rien à signaler
P12	Rien à signaler
P13	Rien à signaler
P21	Rien à signaler
P22	Rien à signaler
P23	Rien à signaler
P24	Rien à signaler
P25	Rien à signaler
P26	Rien à signaler
P27	Rien à signaler
P28	Rien à signaler
P29	Rien à signaler

P30	Rien à signaler
P31	Rien à signaler
P32	Rien à signaler
P41	Le concours de recrutement des agents ne s'est pas déroulé de manière transparente. Le fils d'un chauffeur travaillant à la direction a été noté très largement pour réussir au concours d'accès et ce aux dépens d'un autre candidat plus méritoire. Le candidat recruté est un élément très indiscipliné et fénéant. Il est fréquemment absent.
P42	Rien à signaler
P43	Rien à signaler
P44	Rien à signaler
P45	Rien à signaler
P46	Rien à signaler
P47	Rien à signaler
H7.3/ Socialisation organisationnelle	
D1	Rien à signaler
D2	Selon le statut de la fonction publique, les candidats sont évalués après deux années de stage et peuvent être soit titularisés, soit libérés. Mais pratiquement, les candidats sont toujours titularisés.
E1	Les candidats retenus passent deux années de stage avant leur possible titularisation. Pratiquement tous les candidats retenus dans les concours sont titularisés après deux ans.
E2	Tous les stagiaires sont titularisés même lorsqu'ils ne sont pas très performants.
S1	Lorsque le rendement du stagiaire n'est pas élevé, il est titularisé après une ou deux années de retard.
S2	Les stagiaires sont généralement titularisés, soit dans les délais (après 2 ans) soit avec du retard (jusqu'à 4 ans).
H7.4/ Prestations des services d'administration du personnel	
D1	Il n'y a aucun suivi, même la liste des agents de nettoyage comporte des oublis et des erreurs. Certaines personnes ne sont même pas inscrites. Ce sont des pratiques bureaucratiques. Il n'y a pas de vrai responsable RH. Le secrétaire général ne peut pas faire le travail à sa place.
D2	Il n'existe pas de gestion des ressources humaines, mais plutôt une gestion du personnel. C'est une gestion commune des agents. La gestion n'est pas informatisée. Il y a un gros problème dans la gestion des absences.

E1	<p>Les agents de nettoyage sont des cas nécessitant assistance. Beaucoup d'entre eux ne savent ni lire ni écrire. Il faut quelquefois rédiger à leur place les demandes et les aider à recouvrir leurs droits, je le fais volontier. Certains ne connaissent pas et ne suivent pas leurs droits en jours de congé. Je les avise de leur solde en congés. Je les informe de la disponibilité du lait... Des aides sont attribuées aux plus nécessiteux lors des fêtes nationales et religieuses. Il y a aussi une prise en considération de la situation de certains agents : les agents ayant subi des accidents de travail sont désignés dans des postes moins fatigants, il y a une prise en compte de leur condition physique.</p> <p>Il y a généralement une prise en considération de leur situation sociale. Un agent s'est absenté à cause de son fils qui était malade, n'a pas été sanctionné.</p>
E2	<p>Les agents sont satisfaits lorsqu'ils perçoivent le lait, les tenues... Ils sont insatisfaits dans le cas contraire (retards, ...)</p>
S1	<p>Nous sommes privés d'informations sur notre situation administrative. Les fonctionnaires de l'administration ne communiquent pas avec les agents en particulier concernant leur avancement, notation, discipline... Ils dénigrent les agents de nettoyage.</p>
S2	<p>Les fonctionnaires maltraitent les agents de nettoyage et les grondent.</p> <p>Les dossiers administratifs ne sont pas à jour. Il n'y a aucun échange d'informations avec les agents. Les fonctionnaires ne nous informent pas au sujet de notre promotion. Les fonctionnaires dénigrent et sous-estiment les agents de nettoyage. On n'a jamais vu le responsable du personnel sur le terrain. Par exemple mon dossier administratif est mal tenu: je suis inscrit en tant qu'agent nouvellement recruté alors que j'ai une ancienneté de 24 ans de service. La même erreur figure sur ma carte de service.</p> <p>Nous n'avons pas perçu le lait depuis plus de 4 mois. Depuis 3 ans nous attendons l'attribution de lots de terrain aux agents sans aucun résultat.</p>
P11	<p>Les services administratifs sont totalement déconnectés des agents. L'administration est très éloignée des agents. Il n'y a pas de communication entre les agents et l'administration. Il n'y a pas de réunions. Les agents sont sous-estimés, dénigrés et bafoués. A titre d'exemple, pendant leur congé, les agents ne perçoivent pas de lait.</p>
P12	<p>Lorsque nous nous plaignons, personne ne nous écoute.</p> <p>Nous restons 2, 3, voire 4 mois sans lait. Pendant leur congé, les agents ne perçoivent pas de lait.</p>
P13	<p>L'administration est défaillante. Lorsque vous demandez une prestation à l'administration, les fonctionnaires font tout leur possible pour ne pas la fournir: soit ils sont absents, soit ils vous demandent de revenir ultérieurement ...</p> <p>Lorsque j'ai besoin d'un jour de congé, je remets ma demande de congé au surveillant général, mais ce dernier ne la dépose pas à l'administration et procède à la suspension de mon salaire. Le problème est que l'administration n'accepte pas directement nos demandes de congé, Elle nous oblige de les remettre au surveillant général. Le surveillant général fait ce qu'il veut.</p> <p>Je suis en catégorie 1 depuis 4 ans. Personne ne s'en soucit. L'administration est absente.</p> <p>Les aides attribuées à l'occasion de la rentrée scolaire ne sont pas transparentes. Certains perçoivent 15 dinars pour 2 enfants et d'autres 60 dinars pour le même nombre d'enfants. Lorsque je demande des explications à l'administration, ils me disent qu'ils ont plus d'enfants. C'est une énigme pour moi.</p> <p>Nous percevons du lait avec un retard d'au moins 1 mois.</p> <p>Il y a du retard dans l'attribution des congés. Je viens d'avoir mon congé au titre de l'année 2012. Beaucoup d'autres agents ne l'ont pas encore eu.</p>
P21	<p>Pendant leur congé, les agents ne perçoivent pas de lait.</p>

P22	<p>Nous sommes ignorés et dénigrés. Notre situation ne préoccupe personne.</p> <p>Nous passons plusieurs mois sans lait. Pendant leur congé, les agents ne perçoivent pas de lait.</p> <p>Lorsque nous avons un problème, ou nous avons besoin d'une information ou d'une réponse, nous ne trouvons personne pour nous écouter.</p>
P23	<p>Les services administratifs sont défaillants. Les fonctionnaires maltraitent les agents. Ils les sous-estiment. Nous ne pouvons pas contacter les responsables. Parfois il faut faire un problème pour accéder au secrétaire général ou au maire et être écouté.</p> <p>J'ai un enfant qui est né en juin 2013, j'ai déposé mon dossier pour l'indemnité familiale à l'administration en juin et la prime familiale n'a à ce jour (28 décembre 2013) pas été versée. J'ai déposé une deuxième fois mon dossier il y a 20 jours déjà mais sans résultats.</p>
P24	<p>Même titularisés, nous ne percevons pas nos droits. A titre d'exemple, je n'ai pas encore bénéficié de mon congé au titre de l'année 2012 et pourtant nous sommes en 2014. On nous a promis une augmentation de salaire de 80 dinars mais nous n'avons rien reçu. Nous ne percevons le lait qu'après beaucoup de retard et la dotation est incomplète.</p> <p>Personne ne nous informe de quoi que ce soit. Nous ne connaissons même pas nos droits. Je ne perçois pas les tickets-restaurant et je ne sais même pas pourquoi.</p> <p>Les fonctionnaires nous dénigrent. Lorsque nous allons à l'administration, certains bouchent leurs nez et utilisent les désodorisants. J'évite d'y aller.</p> <p>Personne ne s'intéresse à nous. Que vous travaillez beaucoup ou peu, cela ne change rien.</p>
P25	<p>L'administration est défaillante.</p> <p>Nous n'avons aucune relation avec l'administration. Le surveillant général ou le surveillant a toujours raison malgré que dans plusieurs cas il persécute l'agent. L'agent n'est jamais écouté. Les agents sont la partie faible qui est fréquemment persécutée et n'a aucun recours.</p>
P26	<p>Les congés de maladie sont déduits des congés annuels.</p>
P27	<p>J'ai aussi demandé à percevoir les carnets-restaurant, mais je n'ai pas eu de réponse. Je les ai réclamés à plusieurs reprises. Ils répondent que je n'ai pas déposé de dossier à l'effet. Finalement, après plusieurs mois, ils m'ont informé que ma demande est parvenue en milieu d'année et qu'il aurait fallu la déposer en début d'année.</p> <p>Certains agents bénéficient de tous les avantages aux dépens des autres (circuits faciles, prime d'heures supplémentaires maximale...).</p>
P28	<p>Nous percevons toujours le lait en retard. Nous venons juste de recevoir une quantité de lait au titre des 6 derniers mois.</p> <p>Pour les congés, nous subissons aussi beaucoup de retard. Je n'ai pas encore eu mon congé au titre de l'année 2012 malgré que je ne cesse de le réclamer. On me répond toujours qu'il n'y a pas suffisamment d'agents.</p> <p>je n'ai aucun contact avec l'administration.</p>
P29	<p>Nous percevons le lait avec 3 mois de retard. Aujourd'hui le 18 janvier, et nous n'avons pas perçu le lait du mois de décembre. En décembre nous avons perçu le lait de septembre.</p> <p>L'administration est totalement absente. J'évite d'y aller. Nous ressentons une ségrégation entre les ouvriers et les fonctionnaires.</p>
P30	<p>Je n'ai pas encore eu mon congé au titre de l'année 2012. A chaque demande, on me répond qu'il n'y a pas suffisamment d'agents.</p> <p>Il y a aussi un retard dans l'attribution du lait.</p> <p>Je ne bénéficie pas des carnets de tickets restaurant (leur prix d'achat est de 30 dinars pour une valeur réelle de 60 dinars. Ces tickets peuvent être utilisés pour l'acquisition de produits alimentaires), car je n'ai pas les moyens de les acheter. De temps en temps j'achète au profit d'un ami.</p>

P31	Rien à signaler.
P32	Nous avons commencé à percevoir le lait en 2013. Il est toujours perçu avec du retard. Le lait n'est pas alloué pendant les congés. Lorsque j'ai pu avoir mon congé au titre de l'année 2011 (en 2013), j'ai été privé de lait. Nous sommes en mars 2014 et je n'ai pas encore eu mon congé au titre de l'année 2012.
P41	Lorsque nous nous rendons à l'administration nous sommes dénigrés. Les fonctionnaires nous écoutent pour la forme sans rien faire par la suite. J'ai intégré la mairie en 1992. J'ai été titularisé en 2011. Normalement, je pars à la retraite à 55 ans, mais j'ai demandé à continuer à travailler jusqu'à 60 ans et ce pour pouvoir améliorer ma retraite. Auparavant, en 1995, j'ai été titularisé en vertu d'un arrêté en bonne et due forme mais l'arrêté n'a jamais été exécuté. Je me suis plaint à l'administration, j'ai été rassuré de recouvrer mes droits mais rien n'a été fait. J'ai voulu contracter un prêt bancaire additionnel, la banque m'a réclamé un certificat prouvant que ma carrière a été prolongée jusqu'à l'âge de 60 ans, mais le chef du service du personnel a refusé de me donner ce papier. Je n'ai pas pu avoir le prêt. A présent j'évite d'aller à la direction. La direction nous sanctionne. Il y a des retards dans l'attribution des congés. Personnellement, j'ai eu mon congé au titre de l'année 2012, mais beaucoup d'autres agents ne l'ont pas encore eu. Il y a toujours un retard dans la perception du lait. Cela fait beaucoup de mois que je n'ai pas perçu les tickets-restaurant. Je suspecte que quelqu'un est entrain de les percevoir à ma place. Je me plains auprès des surveillants. Je ne peux pas aller à la direction car les surveillants se fâchent. On nous demande de travailler pendant les jours fériés sans bénéficier des repos de compensation. Par contre, si un agent s'absente juste après, et si le surveillant ne le couvre pas, l'administration suspend mécaniquement le salaire de l'agent concentré. Les services administratifs cherchent à sanctionner les agents.
P42	Les services administratifs sont défaillants.
P43	Je ne vais jamais à l'administration. Les fonctionnaires sous-estiment les agents de nettoyage. La prime de salissure est très basse (16 dinars). Je n'ai pas eu mon congé au titre de l'année 2012 et je ne l'ai pas demandé
P44	
P45	Je n'ai pas encore bénéficié de mon congé au titre de l'année 2012, malgré que je l'ai réclamé à maintes reprises. Je travaille pendant les jours fériés, je ne me suis jamais reposé pendant les fêtes religieuses (l'aid). Je ne bénéficie pas non plus de repos de compensation. Nous percevons toujours le lait avec beaucoup de retards qui atteint 6 mois. Je dois prendre un taxi pour le transporter.
P46	Avant nous ne percevions pas de lait. Ce n'est que dernièrement que nous avons commencé de le percevoir. Ce droit n'était pas accordé. Maintenant nous le percevons avec beaucoup de retard. A titre d'exemple, nous sommes à la fin du mois de février et nous n'avons pas encore perçu le lait au titre des mois de janvier et février.
P47	L'administration agit juste pour appliquer la réglementation sur les agent spécialement en ce qui concerne l'exécution de leurs obligations. Par contre pour leur accorder leurs droits, il y a beaucoup moins de diligence.

H7.5/ Pratiques de la gestion des carrières

D1	La gestion des carrières est contrainte par la réglementation. L'avancement se fait dans les délais requis par les règlements.
D2	La gestion des carrières et des promotions est à jour. Les dossiers de promotion sont préparés dans les délais et il n'y a pas de retards dans les promotions.
E1	Il n'y a pas de vraies opportunités de carrière: l'évolution de carrière pour les agents consiste dans le passage dans la catégorie. Le passage d'une catégorie à l'autre s'accompagne d'une amélioration très minimale du salaire qui n'améliore pas le niveau de vie des agents.
E2	Les contre parties financières des promotions sont trop faibles, mais les agents demandent à être promus et sont très contents lorsqu'ils sont promus.
S1	Les pratiques de gestion de carrière ne sont pas bonnes. Comme je ne m'entend pas bien avec mon supérieur hiérarchique, elle cherche à faire promouvoir quelqu'un d'autre à ma place. Les procédures de l'avancement ne sont pas claires.
S2	La procédure de l'avancement manque de transparence. Nous sommes dépourvus d'informations au sujet de l'avancement. Les fonctionnaires nous cachent les informations nous concernant. Il est très probable que les informations nous concernant soient erronées et pénalisantes pour nous. Nous n'avons pas perçu le lait depuis plus de 4 mois. Depuis 3 ans nous attendons l'attribution de lots de terrain aux agents sans aucun résultat.
P11	Les services administratifs sont totalement déconnectés des agents. L'administration est très éloignée des agents. La procédure d'avancement est floue. Les règles ne sont pas explicitées.
P12	Je suis inscrit en catégorie 1 depuis 2010. Nous passons trop de temps pour passer d'une catégorie à une autre. Lorsque nous nous plaignons, personne ne nous écoute.
P13	Je suis en catégorie 1 depuis 4 ans. Personne ne s'en soucie. L'administration est absente.
P21	Je n'ai pas perçu mes droits. Je suis inscrit en catégorie 1 alors que je devais être en catégorie 3.
P22	Je suis inscrit en catégorie 1 depuis 2011. Nous sommes ignorés. Notre situation ne préoccupe personne. Lorsque nous avons un problème, ou nous avons besoin d'une information ou d'une réponse, nous ne trouvons personne pour nous écouter. Aucun intérêt n'est accordé à la gestion de nos carrières.
P23	Je suis resté presque 6 ans en catégorie 1 sous contrat et depuis 2011 jusqu'à aujourd'hui. Cela fait environ 9 ans. Je suis encore dans la catégorie 1 à cause de la défaillance de la direction.
P24	Personne ne nous informe de quoi que ce soit. Nous ne connaissons même pas nos droits. Personne ne s'intéresse à nous. Que vous travaillez beaucoup ou peu, cela ne change rien. Je suis encore en catégorie 1, et c'est dû à la défaillance de l'administration.
P25	Je suis en catégorie 2 alors que je devais être en catégorie 4 car j'ai un certificat scolaire. D'autres agents ont une ancienneté de 17 ans et sont encore en catégorie 1. L'administration est défaillante. Nous n'avons aucune relation avec l'administration. L'agent n'est jamais écouté.

P26	Je suis en catégorie 1. Il me semble que je vais rester toute ma vie dans cette catégorie. Un agent a travaillé pendant 35 ans, a été titularisé en 2011 et est sorti en retraite dans la même catégorie. Les agents de la mairie de Tunis ont été titularisés dans la catégorie 3.
P27	Je suis en catégorie 1 depuis 2011. J'ai fait une demande pour passer en catégorie 2 mais je n'ai reçu aucune réponse.
P28	je n'ai aucun contact avec l'administration.
P29	Je suis encore en catégorie 1 malgré que je travaille à la mairie depuis 2000. Les syndicats n'ont pas défendu les agents. Ils nous ont promis la catégorie 3 mais ils n'ont rien fait. Le neveu d'un des représentants syndicaux vient d'avoir la catégorie 5. Il a passé le test comme chauffeur de taxi, mais dès qu'il a eu la catégorie 5, il est revenu travailler en tant que chauffeur de tracteur. Les représentants syndicaux sont puissants. Ils défendent les intérêts de leurs proches uniquement. L'administration est totalement absente. Elle ne s'intéresse nullement pas à nos carrières. J'évite d'y aller. Nous ressentons une ségrégation entre les ouvriers et les fonctionnaires.
P30	Je suis en catégorie 1 depuis 2002. Pendant 12 ans je n'ai bénéficié d'aucune promotion.
P31	Rien à signaler.
P32	Je suis encore en catégorie 1 malgré que j'ai été titularisé avant la révolution, alors que d'autres chauffeurs titularisés après la révolution sont en catégorie 3 et 4. Je ne comprends pourquoi je suis en catégorie 1 alors que je travaille plus que les autres. Le chef du service nettoyage et le chef du parc moyens roulants savent que je travaille beaucoup. Fréquemment je termine à 14H puis je reviens l'après-midi vider mon camion pour être prêt le lendemain de bonne heure. Chaque matin, avant de commencer le circuit, je vérifie l'état de mon véhicule, le niveau d'eau et de l'huile moteur...Celui qui travaille n'est pas récompensé. Maintenant les répercussions financières ne se font pas trop ressentir, mais ma retraite sera bien affectée par le retard pris pour ma titularisation et le retard dans la catégorie. L'administration alimente l'injustice.
P41	Lorsque nous nous rendons à l'administration nous sommes dénigrés. Les fonctionnaires nous écoutent pour la forme sans rien faire par la suite. La direction nous sanctionne. Je suis en catégorie 3. Je veux passer à la catégorie suivante à l'instar de beaucoup d'autres agents. Nous avons demandé aux responsables syndicaux de nous aider, mais sans résultat. Il y a beaucoup d'injustice.
P42	L'administration est défailante. Je suis en catégorie 5 depuis 2011. J'ai commencé en catégorie 1 en 2005. Normalement j'aurais du être maintenant en catégorie 6 ou 7, mais les syndicats sont absents.
P43	Je ne vais jamais à l'administration. Les fonctionnaires sous-estiment les agents de nettoyage.
P44	Je suis en catégorie 1 depuis 2011, pourtant j'ai commencé à travailler en 2002. J'aurais du être en catégorie 4. J'ai fait plusieurs demandes pour expliquer ma situation et demander un avancement dans la catégorie mais je n'ai reçu aucune réponse. J'ai réitéré à plusieurs reprises ma demande verbalement sans résultat. Pour moi, la procédure n'est pas transparente. Je ne comprends pas pourquoi ils entretiennent le flou. Parfois ils nous promettent des choses qu'ils ne réalisent pas.

P45	Je n'ai pas de problèmes de passage d'une catégorie à une autre.
P46	Je suis en catégorie 3 et pourtant j'ai commencé à travailler au sein de la mairie depuis 2007. Normalement j'aurais du être dans une catégorie supérieure.
P47	Je suis en catégorie 5 depuis 2011. J'aurais du être dans une catégorie supérieure. Normalement, il y a une promotion tous les 2 ans mais ni les syndicats ni l'administration ne nous défendent.
H7.6/ Politique d'appréciation des performances	
D1	La promotion des agents dépasse le niveau de l'administration de la mairie. C'est la réglementation en vigueur qui fixe les conditions de la promotion.
D2	La promotion des agents de nettoyage consiste uniquement à passer d'une catégorie à la catégorie suivante. Le passage d'une catégorie à l'autre engendre une amélioration de salaire très réduite. La promotion est conditionnée par les conditions statutaires dont l'ancienneté est l'élément essentiel. Le statut de la fonction publique n'offre que de faibles opportunités pour récompenser les agents les plus performants. L'ancienneté joue un rôle important dans la promotion. Il n'y a pas de véritables leviers de motivation: le travail de nuit ainsi que les heures supplémentaires offrent des avantages financiers très réduits.
E1	Généralement, il est attribué de meilleures notes pour les éléments compétents. Il y a une prise en compte du rendement. Mais lorsqu'il y a des contestations, souvent non fondées, les syndicats exercent une pression sur l'administration afin d'influencer ses actions. Certains responsables attribuent le maximum d'heures supplémentaires à leurs agents alors qu'ils n'ont pas réellement travaillé. L'administration essaie de corriger, mais cela crée des problèmes avec les syndicats. Le passage d'une catégorie à l'autre s'accompagne d'une amélioration très minime du salaire qui n'améliore pas le niveau de vie des agents.
E2	Lorsque les agents font un bon travail, ils sont félicités. Les primes accordées au titre du travail de nuit et des heures supplémentaires sont très faibles (primes fixées par la réglementation), ce qui pousse à l'égalité et à la standardisation des traitements. Il n'y a pas de différences entre les agents qui fournissent beaucoup d'efforts et les fainéants.
S1	Les primes au titre des heures supplémentaires sont dérisoires. 30 dinars par mois n'arrivent pas à couvrir les frais de communication au travail de mon téléphone portable.
S2	Il n'y a pas de récompenses pour les agents qui travaillent beaucoup. La contrepartie des heures supplémentaires est très faible. Le montant de la prime est dérisoire : 25 dinars pour 3 mois de travail.
D11	L'appréciation des performances dépend exclusivement du bon vouloir du supérieur hiérarchique. Ce dernier constitue le seul trait d'union avec les services de l'administration. L'agent est coupé de l'administration. Si l'agent subit une injustice dans son évaluation, il n'a aucun recours.
D12	Les heures supplémentaires effectuées donnent droit à un supplément de rémunération très faible. Pourtant on nous demande parfois de travailler la nuit.

D13	<p>Celui qui travaille est traité de la même façon que celui qui ne travaille pas. Personne n'apprécie les performances. Me concernant, outre mon travail, je nettoie le véhicule, je vérifie les niveaux d'huile et d'eau et je fais le plein en carburant.</p> <p>Je travaille pendant les fêtes et les jours fériés pour rien. La rémunération perçue au titre des heures supplémentaires est dérisoire. Je perçois environ 25 dinars tous les 3 mois, alors que le surveillant général m'informe avoir inscrit 150 heures qui correspondent à un montant de 60 à 70 dinars. Lorsque je demande des explications au surveillant, il incrimine l'administration qui, selon lui, est entrain de réduire le nombre d'heures inscrit. Je ne comprends pas qui a raison.</p> <p>Lorsque j'ai manifesté mon insatisfaction au surveillant général, j'ai eu 15 dinars pour les 3 mois suivants. J'ai demandé des explications au surveillant général qui a justifié ce montant par le fait que je n'avais pas effectué d'heures supplémentaire, ce qui était évidemment faux. En définitive, le surveillant général agit à sa guise. Je subit beaucoup d'injustice.</p>
P21	<p>Il n'y a pas de différence de traitement entre les agents les plus performants et les agents les moins performants.</p> <p>Les primes au titre des heures supplémentaires sont trop faibles et décourageantes.</p>
P22	<p>La contrepartie des heures supplémentaires réalisées est très faible. Le volume de travail accompli n'est pas récompensé.</p>
P23	<p>Personne n'apprécie ce que vous faites comme travail. Pour les surveillants, l'essentiel est que le circuit soit propre, peu importe le volume de travail que vous avez accompli ou les efforts que vous avez fourni.</p>
P24	<p>Personne ne s'intéresse à nous. Que vous travaillez beaucoup ou peu, cela ne change rien.</p> <p>Les heures supplémentaires sont une énigme. Certains perçoivent 20 dinars par trimestre, d'autres 80 dinars; moi 25 dinars. Personne en comprend les règles de calcul. Ce qui est insupportable, c'est que ce sont les agents qui ne travaillent pas qui perçoivent 80 dinars. C'est injuste. Je crois qu'ils sont entrain de partager une partie de la prime avec les surveillants.</p>
P25	<p>Il y a des agents qui ne travaillent pas et perçoivent le même salaire. Il y a une grande injustice: ceux qui travaillent sur la brouette travaillent à leur propre rythme, ne sont pas suivis mais perçoivent des montants importants d'heures supplémentaires. Il en est de même pour les agents qui travaillent sur les tracteurs, sachant qu'il suffit de remplir le tracteur pour qu'ils rentrent. A la fin de la journée, ils sont peu fatigués. Moi je travaille derrière un camion benne tasseuse, dont la capacité de chargement est au moins 5 fois supérieure à un tracteur. A la fin de chaque journée, je rentre crevé, mais je perçois beaucoup moins en termes d'heures supplémentaires.</p> <p>Donc la logique est inversée: ceux qui travaillent moins perçoivent plus d'avantages.</p>
P26	<p>Personne n'évalue ni apprécie ni même s'aperçoit du volume de travail accompli. Il en résulte qu'il n'y a pas de différence de traitement entre les agents qui fournissent beaucoup d'efforts et ceux qui n'en fournissent pas.</p> <p>Je ne comprend pas comment les heures supplémentaires sont attribuées. Certains bénéficient d'indemnités élevées au titre des heures supplémentaires sans en faire (spécialement ceux qui rapportent tout aux surveillants), alors que d'autres font beaucoup d'heures supplémentaires et perçoivent des indemnités dérisoires. Moi je travaille au même rythme et je reçois parfois 60 dinars et d'autres fois 20 dinars. Il y a beaucoup d'injustice, ce n'est pas acceptable.</p>
P27	<p>Il n'y a aucun avantage attribué aux agents qui travaillent par comparaison à ceux qui ne fournissent pas d'efforts. On ne tient pas compte de la performance réalisée et des efforts fournis.</p> <p>Pour les heures supplémentaires, je perçois une fois 40 dinars, une autre fois 22 dinars...alors que il y a 4 ou 5 agents qui sont proches du surveillant général qui ont toujours le maximum de la prime. Il y a beaucoup de complaisance et d'injustice. Certains agents bénéficient de tous les avantages aux dépens des autres (circuits faciles, prime d'heures supplémentaires maximale...).</p>

P28	Les primes que je perçois au titre des heures supplémentaires sont dérisoires. Je perçois entre 25 et 35 dinars par trimestre. Le montant fluctue inexplicablement. Auparavant j'ai perçu 116 dinars au titre de 6 mois d'heures supplémentaires. Je connais 2 agents qui travaillent pendant la séance de nuit pas plus que 2 heures par nuit et perçoivent 150 dinars. Je ne comprend pas comment les primes des heures supplémentaires sont attribuées.
P29	Je perçois au titre des heures supplémentaires 25 à 30 dinars par trimestre. Hier j'ai trouvé 14 dinars. Certains perçoivent 50 à 60 dinars. Le surveillant nous dit qu'il met 150 heures pour chacun. Il n'y a aucune différence entre celui qui travaille et celui qui ne travaille pas.
P30	Il y a beaucoup d'injustice et de favoritisme. Cela décourage les agents à travailler. Celui qui ne travaille pas a la paix. Il ménage ses efforts et sa santé et perçoit ses émoluments tranquillement, alors que celui qui travaille et s'épuise n'a rien en contre partie mais pire encore il s'expose aux remarques et observations. Ces dernières sont rapportées aux responsables. C'est dégoûtant. Avant je percevais une prime de 30 à 35 dinars par trimestre au titre des heures supplémentaires, qui est un montant dérisoire. Actuellement ils ont décidé d'arrêter les heures supplémentaires. Je réclame de travailler les jours fériés contre rétribution juste car je veux améliorer mon revenu.
P31	Rien à signaler.
P32	Il n'y a aucune différence entre celui qui travaille et celui qui ne travaille pas. Pour les heures supplémentaires, je perçois une prime trimestrielle de 60 à 70 dinars alors que certains agents de nettoyage perçoivent des primes supérieures à la mienne. Je ne comprends pas comment les primes sont attribuées. En définitive, l'administration est défaillante, elle consacre l'injustice et l'inéquité. Je réclame que chacun perçoive ses droits équitablement, pas plus.
P41	La direction nous sanctionne. Avant, je percevais 70 à 80 dinars de prime de rendement au titre du dernier trimestre de l'année. Cette année j'ai perçu 20 dinars, pourtant mon chef hiérarchique m'a noté 100/100. Aussi, mon chef hiérarchique m'inscrit 150 heures au titre des heures supplémentaires, ce qui correspond à 80 à 90 dinars. Mais je perçois 35 à 40 dinars seulement. Donc l'administration a réduit de moitié les heures supplémentaires.
P42	Celui qui travaille et fournit beaucoup d'efforts et prend des initiatives est sanctionné. Aucune initiative n'est permise, il faut que vous soyez dirigé et commandé. Vous devez exécuter les ordres et les instructions sans aucune discussion. Je ne comprends pas comment les heures supplémentaires sont comptabilisés. Je travaille pendant 3 mois pour avoir 15 dinars.
P43	Je sens que je travaille pour rien tellement celui qui travaille est traité exactement de la même manière que celui qui ne travaille pas. Pourtant pour moi le travail passe avant toute autre chose : j'ai travaillé pendant mon congé de mariage que j'ai interrompu volontier pour revenir travailler , j'ai travaillé pendant mon congé de maladie avec une fracture au niveau de 2 doigts de ma main car la mairie avait besoin d'un chauffeur. Je perçois comme prime d'heures supplémentaires 25, 30 ou 33 dinars par trimestre. Je ne comprend pas les règles d'attribution. C'est navrant. J'entends les agents dire que certains agents ne travaillent pas et perçoivent des salaires non mérités.
P44	Il n'y a pas de différence entre celui qui travaille et celui qui ne fournit pas d'efforts. Pour les heures supplémentaires, tantôt la prime est basse, tantôt elle est plus élevée. Cela dépend du bon vouloir du surveillant et du chef de parc. Je n'ai jamais compris les règles d'attribution des heures et des primes. Ce qui est sûr, c'est que cela ne dépend pas du volume de travail fourni. C'est injuste.
P45	Parfois celui qui ne travaille pas est récompensé alors que celui qui travaille n'a rien.

P46	<p>Pendant le dernier trimestre, nous avons travaillé pendant les fêtes et les jours fériés et nous ne percevons pas de primes au titre des heures supplémentaires. Pour les trimestres précédents, j'ai perçu entre 30 et 40 dinars par trimestre. Normalement cette prime est attribuée en fonction de la catégorie, or plusieurs agents se trouvant dans la même catégorie perçoivent plus que moi. Auparavant j'ai perçu 80 dinars au titre de 2 trimestres, alors qu'un collègue a perçu 119 dinars au titre de la même période malgré qu'il avait 15 jours de repos de maladie, sachant que cette personne est en très bons termes avec le surveillant.</p> <p>Pire encore, il y a des agents qui ne travaillent pas et bénéficient de tous les avantages. Certains ne travaillent jamais pendant les fêtes et les jours fériés et perçoivent des primes au titre des heures supplémentaires supérieures aux miennes.</p> <p>En définitive, tous les chauffeurs et les agents perçoivent des primes au titre des heures supplémentaires même s'il n'en font pas et perçoivent plus que ceux qui en font. C'est un gâteau qui est partagé d'une manière injuste et inéquitable.</p>
P47	<p>Il n'y a aucun avantage attribué à celui qui travaille par rapport à celui qui ne travaille pas et ne fournit pas d'efforts.</p> <p>Les primes des heures supplémentaires sont attribuées arbitrairement et d'une manière injuste en fonction des relations personnelles tissées entre les agents et les surveillants. C'est pour cette raison que je refuse de travailler pendant les jours fériés car je ne reçois rien en contre partie, de plus le nombre des heures supplémentaires est réduit au niveau de l'administration. Par contre il y a des agents qui ne font pas d'heures supplémentaires et perçoivent les primes y afférentes.</p>
H7.7/ Politique disciplinaire	
D1	Il y a trop de laisser aller. La politique disciplinaire est trop faible, ce qui encourage les agents à agir à leur guise.
D2	Les sanctions disciplinaires sont insuffisantes. Fréquemment, sous la pression des syndicats, les agents fautifs sont ménagés.
E1	<p>Les agents surveillent et comparent le traitement qui leur est réservé. Ils sont exigeants pour ce qui concerne l'équité de traitement : lorsqu'un agent est sanctionné pour retard, il vient vérifier si certains de ses collègues qui sont aussi arrivés en retard ont été sanctionnés. Si ce n'est pas le cas, il le réclame haut et fort et exige le même traitement pour tous ses collègues retardataires qu'il nomme expressément. Dans certains cas, le chef du service personnel évite de sanctionner un retardataire pour éviter ces situations.</p> <p>La politique disciplinaire dépend du supérieur hiérarchique et du chef de l'administration. A chaque changement de responsable, il y a un changement de politique. Lorsque l'agent a de bonnes relations avec son chef hiérarchique, il est ménagé.</p> <p>Il y a généralement une prise en considération de leur situation sociale. Un agent s'est absenté à cause de son fils qui était malade, n'a pas été sanctionné.</p>
E2	Les sanctions disciplinaires sont insuffisantes. Dans plusieurs cas des rapports de sanction adressés à la direction restent sans suite.
S1	La punition devra rester le dernier recours à éviter autant que possible. Le salaire des agents est faible et tout prélèvement sur son salaire est préjudiciable pour eux.
S2	Les fonctionnaires nous traitent mal. Ils ne divulguent pas aux agents les informations les concernant même en matière disciplinaire. Lorsque l'administration a l'intention de punir quelqu'un, les fonctionnaires le font en cachette. Ils ne traitent pas la personne avec considération et essaient de lui faire du tort. Parfois, ils n'ouvrent même pas leur porte. Lorsqu'ils comptent faire passer une personne sur le conseil de discipline, ils ne l'informent que très tardivement.

D11	Dernièrement un agent qui s'est absenté pour des raisons familiales s'est vu priver de son salaire pendant 6 jours. C'est inacceptable par rapport au niveau des salaires des agents. L'administration se manifeste et est très efficace pour envoyer des questionnaires aux agents et pour les sanctionner. Sinon, elle est totalement absente.
D12	Rien à signaler.
D13	Le montant de suspension de salaire d'un jour d'absence est supérieur au salaire correspondant. Mon problème est avec le surveillant général. Il me donne son accord pour un jour de repos mais juste après, il suspend mon salaire. Il réserve ce traitement à certains, par contre avec d'autres agents il est très permissif. L'administration est absente. Le surveillant général fait ce qu'il veut. Nous n'avons aucun recours.
P21	Il y a beaucoup d'injustice dans les sanctions disciplinaires. Lorsqu'un agent s'absente, on le prive de son salaire. Mais pourquoi lui envoyer un questionnaire, le priver des heures supplémentaires, et lui réduire son quota en lait. Au final, on administre une multitude de punitions pour la même faute.
P22	Les sanctions disciplinaires sont trop sévères et disproportionnées. Le jour absenté est déduit doublement du salaire même si nous ramenons un certificat médical.
P23	Il est logique que l'agent qui s'absente illégalement ne perçoit pas son salaire.
P24	On m'a demandé à plusieurs reprises d'attendre le camion lors de son passage pour commencer mon travail, sans avoir à me déplacer à l'arrondissement municipal, et le surveillant s'engage à signer à ma place la fiche de présence mais il oublie. Résultat: on me grève mon salaire car le surveillant oublie de signer la fiche de présence.
P25	Le surveillant a toujours raison malgré que dans de nombreux cas l'agent subit des injustices. L'administration n'écoute et ne croit que le supérieur hiérarchique. Nous sommes la partie faible qui n'a jamais raison. Les sanctions disciplinaires sont excessives. En cas d'absence pendant une journée, l'agent est triplement pénalisé: il reçoit un questionnaire, il subit une coupe dans son salaire qui équivaut au double du salaire journalier et la journée est comptabilisée sur son congé.
P26	J'ai enduré beaucoup d'injustice avec l'ancien surveillant. Un agent portant le même prénom que moi s'absente et c'est moi qui est sanctionné par le surveillant général (suspension de salaire). Même lorsque je lui ramène des témoins qui lui affirment ma présence, il maintient ma sanction. La situation s'est améliorée avec le nouveau surveillant général. Les sanctions disciplinaires sont injustes. Si on s'absente pendant une journée, la suspension de salaire équivaut à 2 jours de salaire, de plus on nous envoie un questionnaire à remplir. Il y a un agent qui refuse de travailler. Il sort avec le moyen et ne travaille pas. Il a été traduit devant le conseil de discipline et a été suspendu pendant 5 mois. Après avoir purgé sa suspension, il est revenu à son poste mais ne veut pas de nouveau travailler. Il dit que titularisé, il ne travaille plus. Le surveillant a l'intention de le traduire une seconde fois devant le conseil.
P27	La politique disciplinaire ne pose pas de problèmes. Moi je ne m'absente pas et je n'ai jamais eu de questionnaire.
P28	Dans ma carrière j'ai reçu 2 questionnaires. Le premier questionnaire m'a été adressé pour secteur non propre mais j'ai nié car le secteur était réellement propre. J'ai reçu un deuxième questionnaire car le chauffeur a été intercepté par le chef du service nettoyage entrain de vendre du plastique collecté par l'équipe de nettoyage. Il n'y a pas eu de suites à ces 2 questionnaires.
P29	Je n'ai jamais été sanctionné. Lorsque je m'absente, je ramène un certificat médical. Je peux m'entendre avec le surveillant pour décaler mon repos hebdomadaire. Par exemple, je me repose mardi au lieu de lundi.

P30	<p>Le sort des surveillants dépend du bon vouloir des agents. Lorsque les agents rejettent un ou plusieurs surveillants, ils ne travaillent pas, ferment leurs portables et ne fournissent plus d'efforts. Cette attitude de la part des agents aboutit à l'insatisfaction des responsables à l'égard des surveillants et peut conduire à leur éviction du service nettoyage.</p> <p>Cela pourrait expliquer l'attitude des surveillants qui évitent de sanctionner les agents et les protègent en cas d'infraction.</p> <p>Un questionnaire s'administre en cas d'infraction grave. Il est ridicule d'administrer un questionnaire à un agent pour la perte d'une pèle. Moi je n'ai pas de problèmes, j'ai reçu une seule fois un questionnaire pour absence injustifiée alors que j'étais en congé de maladie.</p>
P31	Rien à signaler.
P32	Je ne m'absente jamais. Je ne suis jamais en retard, au contraire je suis toujours en avance.
P41	<p>On nous demande de travailler pendant les jours fériés. Si un agent s'absente juste après et si le surveillant ne le couvre pas, l'administration suspend mécaniquement son salaire, alors qu'il n'a pas bénéficié de repos de compensation.</p> <p>Lorsque le chef du service me questionne sur l'insuffisance de la propreté, je réponds toujours que la cause est la capacité réduite du dépôt d'ordures. De toute les façons, elle n'a pas d'autorité sur moi, je dépends du chef du parc moyens roulants.</p>
P42	Les responsables syndicaux interviennent auprès de l'administration au profit des membres des syndicats et de certains agents pour qu'ils ne soient pas punis. Ce qui crée une injustice face aux sanctions.
P43	Je n'ai jamais été puni. Avec l'ancienne chef de service nettoyage, j'ai reçu un questionnaire prétendant que j'ai versé les déchets sur la clôture d'un domicile et ce suite à une plainte déposée par un citoyen. Je suis allé voir le citoyen concerné qui a témoigné que j'étais innocent des faits qui m'ont été reprochés.
P44	Lorsque quelqu'un est visé par le surveillant général ou le surveillant, il est détruit. C'est eux qui ont toujours le dernier mot et les agents ne sont jamais écoutés même lorsqu'ils subissent une injustice manifeste.
P45	Celui qui s'absente illégalement assume ses responsabilités.
P46	Je suis discipliné et je ne m'absente jamais. Auparavant j'ai reçu un questionnaire injustement. Mon chef hiérarchique est le chef du parc moyens roulants, c'est à lui de m'administrer le questionnaire. Or le surveillant général a récupéré le questionnaire auprès de l'administration et a renseigné la case qui me concerne à ma place et m'a demandé de signer. Il avait peur que je ne mentionne des éléments sur lui et ses comportements. Ce qui s'est passé est une violation des règles organisationnelles.
P47	<p>Je n'ai pas travaillé les 13 derniers jours fériés et j'ai reçu 13 questionnaires puis ces jours m'ont été déduits de mon congé annuel.</p> <p>Certains agents ne travaillent jamais pendant les jours fériés alors que d'autres y sont toujours désignés. C'est injuste.</p>
Effets sur l'engagement	
D1	Le statut de la fonction publique et les pratiques y afférentes exercent un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
D2	Le statut de la fonction publique et les pratiques y afférentes exercent un effet négatif sur l'engagement organisationnel.
E1	Le statut de la fonction publique et les pratiques y afférentes n'encouragent pas à l'engagement organisationnel.
E2	Le statut de la fonction publique et les pratiques y afférentes n'encouragent pas à l'engagement organisationnel.

S1	Le statut de la fonction publique et les pratiques y afférentes n'encouragent pas à l'engagement organisationnel.
S2	Le statut de la fonction publique et les pratiques y afférentes n'encouragent pas à l'engagement organisationnel.
D11	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH n'encouragent pas à l'engagement organisationnel.
D12	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
D13	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P21	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH n'encouragent pas à l'engagement organisationnel.
P22	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P23	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P24	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P25	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P26	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P27	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P28	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P29	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P30	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P31	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ne représentent pas une entrave à l'engagement organisationnel.
P32	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P41	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P42	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P43	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P44	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P45	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.
P46	Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.

P47

Le statut de la fonction publique et les pratiques de GRH ont une influence négative sur l'engagement organisationnel.

ANNEXE 5 : FREQUENCE DES THEMES, SOUS-THEMES ET IDEES-CLE POUR L'HYPOTHESE H1.

Fréquence des thèmes et sous-thèmes		Fréquence des idées-clés quantitatives en pourcentage				
Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
H1 : « the dark side of organisational behavior » ou comportements déviants						
H1.1/ « Dark side behaviors » préjudiciables au bien-être humain						
H1.1.1/ Violence (verbale, psychologique, physique)	93%					
Violence verbale entre agents		100%	100%	100%	86%	89%
Violence physique entre agents (rarement)		100%	50%	0%	50%	50%
Violence entre agents et surveillants		50%	0%	0%	14%	14%
Violence entre agents et citoyens		0%	50%	100%	18%	25%
Violence entre syndicalistes et encadrement		0%	50%	0%	0%	4%
H1.1.2/ Pratiques dangereuses au travail et non respect des mesures de sécurité	93%					
Non port de la tenue de travail		50%	0%	0%	14%	14%
Non port des gants		100%	50%	50%	77%	75%
Non port des chaussures de sécurité		50%	0%	0%	5%	7%
Contremarches (sur lesquelles se tiennent les agents derrière les véhicules) cassées ou déformées.		50%	0%	0%	27%	25%
Utilisation de cordes (Bras de levage des conteneurs sur camions cassés)		50%	0%	0%	5%	7%

Fréquence des thèmes et sous-thèmes		Fréquence des idées-clés quantitatives en pourcentage				
Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Mauvais positionnement des agents sur les véhicules		0%	50%	50%	27%	29%
Vitesse excessive du véhicule		0%	0%	0%	5%	4%
Nonchalance /absence de sensibilisation		0%	50%	100%	36%	39%
H1.1.3/ Consommation d'alcool, de drogues et de tabac.	100%					
Consommation de tabac (très répandue)		100%	100%	100%	100%	100%
Consommation de boissons alcooliques (moins répandue)		100%	50%	100%	68%	71%
Consommation de drogues (beaucoup moins répandue)		50%	0%	0%	5%	7%
H1.2/ « Dark side behaviors » préjudiciables à l'organisation						
H1.2.1/ Absentéisme et retards inappropriés	100%					
Absentéisme existe/assez important/très important		100%	100%	100%	100%	100%
Fatigue à l'origine de l'absentéisme		0%	0%	50%	59%	50%
Absences couvertes par les surveillants		0%	0%	0%	27%	21%
Refus de congé est à l'origine de l'absentéisme (surtout congés de compensation)		0%	0%	0%	18%	14%
Maladies / blessures		0%	0%	0%	14%	11%
Problèmes familiaux		0%	0%	0%	14%	11%
Naïveté des agents		0%	50%	0%	0%	4%
Laisser-aller de l'administration		50%	0%	0%	0%	4%
Démotivation des agents		0%	50%	0%	0%	4%
Paresse des agents		0%	0%	50%	0%	4%

Fréquence des thèmes et sous-thèmes		Fréquence des idées-clés quantitatives en pourcentage				
Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Exercice d'un autre métier		0%	0%	50%	0%	4%
Diverses raisons		50%	0%	50%	5%	11%
H1.2.2/ Vols des biens de l'organisation	96%					
Les vols et les détournements sont très fréquents		50%	0%	0%	0%	4%
Les vols sont peu fréquents		50%	50%	100%	27%	36%
Parfois vols entre agents		0%	0%	0%	14%	11%
Pas de vol		0%	0%	0%	73%	57%
Détournement de l'emploi des véhicules de la mairie		50%	0%	0%	0%	4%
Vol outils de travail		50%	50%	100%	5%	18%
Vol de carburant		0%	0%	0%	14%	11%
H1.2.3/ Destruction des biens de l'organisation	100%					
Présence de cas de pannes provoquées/présumées des véhicules de l'organisation		100%	100%	100%	5%	25%
Absence de cas de destruction des biens de l'organisation		0%	0%	0%	95%	75%
H1.2.4/ Violation des lois, codes et règlements	54%					
Non respect des horaires de travail		50%	0%	0%	0%	4%
Utilisation des moyens de la mairie par surveillants et agents pour leur propre compte		50%	0%	0%	0%	4%
Non respect du circuit		50%	50%	0%	23%	25%
Dissimulation des infractions des agents par les surveillants		50%	0%	0%	0%	4%
Non respect des instructions du supérieur hiérarchique		0%	0%	100%	5%	11%

Fréquence des thèmes et sous-thèmes		Fréquence des idées-clés quantitatives en pourcentage				
Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Véhicules sans feux ni rétroviseurs		0%	0%	0%	9%	7%
Non respect du règlement		0%	0%	0%	5%	4%
Non respect du code de la route		0%	0%	0%	9%	7%
H1.2.5/ Comportements politiques destructifs	86%					
Développement des mouchardages, des rumeurs, des mensonges et des complaisances serviles au profit des surveillants		100%	100%	100%	82%	86%
En contrepartie bénéfique par les agents de faveurs de manière irrégulière		0%	0%	0%	36%	29%
Agents naïfs, simples et manipulables		0%	50%	0%	0%	4%
Aggravation du désaccord entre le chef service nettoyage et les surveillants		50%	0%	0%	0%	4%
Déficit d'encadrement des agents		0%	0%	50%	0%	4%
Développement des rumeurs dû au rassemblement des agents dans un café (absence de local de rassemblement et de repos)		0%	0%	50%	0%	4%
H1.2.6/ Performance sous-optimale prolongée	100%					
Certains agents fainéants et partisans du moindre effort		100%	100%	100%	86%	89%
Agents de balayage concernés par performance sous-optimale car non contrôlés		50%	0%	0%	5%	7%
Agents pressés de terminer (travail bâclé)		0%	0%	0%	14%	11%
Performance affectée par l'âge avancé de certains agents		0%	0%	0%	9%	7%
Bénéfice de faveurs de la part des surveillants		0%	0%	0%	14%	11%
Contrôle défaillant		0%	0%	0%	27%	21%

Fréquence des thèmes et sous-thèmes		Fréquence des idées-clés quantitatives en pourcentage				
Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Performances non récompensées		0%	0%	0%	9%	7%
Collecte du pain et du plastique		50%	0%	0%	0%	4%

ANNEXE 6 : FREQUENCE DES THEMES, SOUS-THEMES ET IDEES-CLE POUR LES HYPOTHESES H2 A H7.

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
H2: Rémunération des agents						
H2.1/ Appréciation (suffisante, insuffisante)	100%					
Rémunérations des agents de nettoyage insuffisantes malgré les augmentations		100%	100%	100%	100%	100%
H2.2/ Conséquences	100%					
Trafic, vols et détournements pour se procurer des revenus supplémentaires		50%	0%	0%	0%	4%
Perception surveillant général argent auprès chauffeurs		50%	0%	0%	0%	4%
Démotivation, absences, irresponsabilité et nonchalance des agents.		50%	0%	0%	0%	4%
Exercice d'un second métier (généralement avec absences ou interruption du travail avant l'heure)		50%	100%	100%	45%	54%
influence négative sur la qualité de la vie des agents		0%	50%	0%	5%	7%
Vente par les agents du lait perçu de la mairie		0%	50%	0%	0%	4%
Collecte du pain et du plastique par les agents et vente à leur profit.		50%	50%	100%	73%	71%
Demande d'aides aux citoyens.		0%	50%	100%	5%	14%
Agents très endettés		0%	0%	50%	32%	29%
Perception d'aides des proches		0%	0%	0%	27%	21%
Effets sur l'engagement	100%					

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Influence négative sur l'engagement organisationnel		100%	100%	100%	77%	82%
Pas d'influence sur l'engagement organisationnel		0%	0%	0%	23%	18%
H3: Sécurisation de l'emploi						
H3.1/ Apports	100%					
Amélioration des salaires		100%	100%	100%	95%	96%
Bénéfice du droit aux congés		50%	100%	100%	45%	54%
Bénéfice du droit à la sécurité sociale et à la retraite		50%	50%	50%	55%	54%
Bénéfice du droit à la tenue de travail		50%	0%	0%	5%	7%
Bénéfice du droit à l'indemnité d'heures supplémentaires		50%	0%	0%	0%	4%
Bénéfice du droit aux emprunts bancaires		0%	0%	0%	14%	11%
Sentiment de sécurité		0%	50%	0%	9%	11%
H3.2/ Conséquences sur les comportements	100%					
Effet négatif de la titularisation des agents sur leur rendement		100%	100%	0%	9%	21%
Bénéfice des congés de maladies indûment (pour se reposer ou car on leur a refusé un congé de repos ou pour exercer un second métier)		50%	50%	50%	0%	7%
Comportements déviants et nonchalants induits par la titularisation		0%	50%	0%	0%	4%
Rébellion de certains agents		0%	50%	0%	0%	4%
Effet positif de la titularisation des agents sur leur rendement		0%	0%	100%	41%	39%
Aucun effet de la titularisation des agents sur leur rendement		0%	0%	0%	50%	39%
Effets sur l'engagement	100%					

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Effet néгатif sur l'engagement		100%	100%	0%	9%	21%
Effet neutre sur l'engagement		0%	0%	0%	50%	39%
Effet positif sur l'engagement		0%	0%	100%	41%	39%
H4: Conditions de travail						
H4.1/ Conditions physiques de travail						
H4.1.1/ Description du travail /de la tâche	96%					
Conditions de travail très mauvaises		100%	50%	100%	14%	29%
Travail très pénible		50%	100%	100%	86%	86%
Bennes des véhicules trop hautes nécessitant un énorme travail de manutention		0%	0%	0%	18%	14%
Conteneurs en mauvais état (roues cassée, sans bras...) nécessitant un travail supplémentaire de manutention		50%	0%	0%	5%	7%
Travail salissant		0%	0%	100%	64%	57%
Matériels roulants trop sales, jamais lavés		50%	0%	0%	36%	32%
Odeurs insupportables		50%	50%	0%	86%	75%
Véhicules (tracteurs) sans protection (soleil, pluie, froid...),		0%	50%	50%	36%	36%
Agents habitués aux mauvaises conditions de travail		0%	0%	0%	27%	21%
H4.1.2/ Tenues de travail	93%					
Agents bien équipés		50%	50%	100%	0%	14%
Vente par les agents de leurs tenues		50%	100%	0%	5%	14%
Tenues non appropriées au travail		0%	50%	0%	32%	25%
Retards de perception des tenues de travail		0%	0%	0%	27%	21%
Agents de nettoyage						

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Tenue de travail des agents de mauvaise qualité		0%	50%	0%	15%	16%
Gants de mauvaise qualité		50%	0%	0%	62%	47%
Chaussures de sécurité/Bottes de mauvaise qualité		0%	0%	0%	23%	16%
Imperméables de mauvaise qualité		0%	0%	0%	15%	11%
Tenues de travail non portées		100%	0%	0%	8%	16%
Gants non portés		0%	0%	0%	38%	26%
Chaussures de sécurité non portées		0%	0%	0%	8%	5%
Fréquence de perception des tenues : une fois par an, insuffisante		0%	0%	0%	15%	11%
Chauffeurs						
Costumes attribués aux chauffeurs		0%	0%	0%	100%	60%
Costumes non portés par les chauffeurs		100%	0%	0%	89%	67%
Gants non perçus par les chauffeurs		0%	0%	0%	56%	33%
H4.1.3/ Horaires de travail	93%					
Horaire de travail non respecté		100%	100%	100%	86%	89%
Horaire de travail formel contraignant		50%	0%	0%	0%	4%
Temps de travail effectif : au maximum 4H par jour		50%	50%	50%	23%	29%
Temps de travail effectif : entre 4 et 6H par jour		50%	0%	50%	59%	54%
Temps de travail effectif : entre 6 et 7H par jour		0%	0%	0%	9%	7%
Majeure partie du temps perdu devant le dépôt d'ordures		0%	0%	0%	41%	32%
Pas d'horaire fixe de travail		0%	0%	0%	5%	4%
H4.1.4/ Vestiaires/Local de repos	100%					
Pas de vestiaires, ni douches, ni local de repos.		100%	100%	100%	100%	100%
Pas de bloc sanitaire dans le parc		0%	0%	0%	45%	36%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Port des habits de travail par les agents dans des lieux de fortune (garage de réparation d'engins, véhicules, café...)		0%	0%	0%	18%	14%
Départ et retour des agents chez eux en tenue de travail		0%	0%	0%	27%	21%
H4.1.5/ Hygiène, sécurité et conditions de travail	96%					
Accidents de travail, blessures assez fréquents/ fréquents		50%	0%	100%	41%	43%
Agent ayant subi personnellement au moins un accident de travail		0%	0%	0%	64%	50%
Maladies professionnelles présentes		0%	50%	100%	27%	32%
Mal de dos et hernies fréquents		50%	0%	0%	5%	7%
Accroissement du nombre d'accidents avec la chaleur (pendant l'été)		0%	50%	0%	0%	4%
Assistance et suivi médicaux défaillants		50%	0%	0%	86%	71%
Vaccin administré une seule fois		0%	0%	0%	41%	32%
Vaccin payant pour les agents.		0%	0%	50%	55%	46%
Couverture sociale des accidents de travail et des maladies professionnelles insuffisante		0%	0%	100%	73%	64%
Paiement par les agents de frais de soins et des frais de médicaments (indisponibles à l'hôpital)		0%	50%	100%	68%	64%
Contremarches des véhicules sur lesquelles se tiennent les agents cassées		50%	0%	0%	14%	14%
Tracteurs dépourvus de cabines de protection		0%	0%	50%	0%	4%
Tenues de travail et/ou chaussures de sécurité et/ou gants non portés		50%	0%	0%	5%	7%
Qualité des gants médiocre		0%	0%	0%	5%	4%
Pratiques dangereuses		50%	0%	0%	5%	7%
H4.2/ Moyens						

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
H4.2.1/ Moyens humains	100%					
Moyens humains insuffisants		100%	100%	100%	100%	100%
Effectif du personnel d'encadrement insuffisant		50%	0%	0%	0%	4%
Effectif des surveillants insuffisant		50%	0%	50%	0%	7%
Renfort par des agents temporaires de la délégation		50%	0%	0%	5%	7%
Répartition des moyens humains entre les mairies inégalitaire		0%	0%	100%	9%	14%
Départs d'agents (retraite, mutation...) non compensés		50%	0%	0%	9%	11%
Situation rendue critique par les absences		0%	0%	0%	23%	18%
Problème de remplacement des absents		0%	0%	0%	9%	7%
Volume des déchets en continuelle évolution		0%	50%	50%	0%	7%
Charge de travail énorme		50%	0%	50%	45%	43%
Accomplissement d'un double travail par certains agents (2 circuits)		0%	0%	0%	23%	18%
2, voire 1 seul agent de nettoyage par véhicule au lieu de 3		0%	0%	0%	55%	43%
Refus ou report de congés		0%	0%	0%	18%	14%
Pas de bénéfice de jours de récupération		0%	0%	0%	5%	4%
Manque critique en personnel les dimanches et jours fériés.		0%	0%	0%	14%	11%
H4.2.2/ Moyens roulants	93%					
Matériel roulant insuffisant		100%	100%	100%	50%	54%
Matériel roulant inadapté au nettoyage		50%	0%	0%	36%	29%
Matériel roulant vétuste et en mauvais état		50%	100%	50%	77%	71%
Matériel roulant fréquemment en		0%	0%	100%	27%	29%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
panne						
Tracteurs sans protection (pluies et froid en hiver, chaleur et soleil en été)		0%	0%	0%	18%	14%
Répartition inégalitaire des moyens roulants entre les mairies		0%	0%	50%	32%	29%
Matériels roulant protégé par les agents pour qu'il ne soit pas brûlé pendant événements révolution		0%	0%	0%	14%	11%
H4.2.3/ Maintenance des moyens roulants	89%					
Maintenance non performante		50%	0%	0%	14%	14%
Pannes fréquentes		0%	0%	100%	32%	36%
Délais de réparation longs		50%	100%	100%	64%	68%
Réparations et entretiens effectués au détriment des heures de collecte		50%	0%	0%	27%	25%
Véhicules mal réparés		0%	0%	0%	14%	11%
Pièces de rechange indisponibles		0%	0%	0%	5%	4%
Crédits insuffisants		0%	0%	0%	9%	7%
Chef du parc mal qualifié		50%	0%	0%	0%	4%
Mécaniciens mal formés		0%	0%	0%	9%	7%
Nombre mécaniciens limité		0%	0%	0%	14%	11%
Mécaniciens absents		0%	0%	0%	5%	4%
Effets sur l'engagement	100%					
Les conditions de travail influent négalement sur l'engagement organisationnel		100%	100%	100%	91%	93%
Les conditions de travail n'ont pas d'influence sur l'engagement organisationnel		0%	0%	0%	5%	4%
Les conditions de travail influent positivement sur l'engagement organisationnel		0%	0%	0%	5%	4%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
H5: Organisation du travail						
H5.1/ Organisation effective du travail						
H5.1.1/ Mode d'organisation du travail	89%					
Travail désordonné au jour le jour		50%	50%	0%	59%	54%
Travail basé sur l'exécution des tâches et le contrôle		50%	50%	100%	32%	39%
Modifications fréquentes sur le déroulement du travail		50%	50%	0%	23%	25%
Attributions des membres du conseil municipal non claires (intervention fréquente du maire pour modifier l'organisation du travail)		50%	50%	0%	0%	7%
Tensions et manque de confiance entre les membres du conseil municipal et l'administration		100%	0%	0%	0%	0%
Travail bâclé (charge de travail énorme)		0%	0%	0%	18%	14%
Travail arrêté dès remplissage du véhicule / Circuit nettoyé un jour sur deux		0%	0%	0%	18%	14%
Capacité limitée de la décharge municipale (source de retards et de pertes de temps)		0%	0%	100%	45%	43%
Présence insuffisante des dirigeants sur le terrain		50%	0%	0%	0%	4%
Taux d'encadrement très faible (cadres et surveillants)		100%	0%	50%	0%	11%
Manque de compétence chez les cadres et/ou les surveillants.		100%	50%	0%	9%	18%
Chauffeurs et véhicules hors d'autorité du chef du service nettoyage		50%	50%	0%	0%	7%
Divergences entre le chef du service nettoyage et les surveillants sur la répartition des tâches et l'organisation du travail : attributions mal définies		50%	0%	0%	14%	14%
Rotation du personnel		0%	0%	0%	23%	18%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Gestion des absences défailante		50%	50%	0%	41%	39%
Glissement de fonctions		100%	0%	50%	0%	11%
Bonne marche du travail entravée par les syndicats		0%	50%	0%	5%	7%
H5.1.2/ Répartition des tâches et de la charge de travail	89%					
Mauvaise répartition des moyens sur les zones		50%	50%	100%	5%	18%
Déséquilibre dans la répartition des tâches		50%	50%	100%	82%	79%
Injustice dans la répartition des tâches et de la charge de travail		0%	0%	0%	64%	50%
Charge de travail déterminée par la capacité de chargement du véhicule (capacité physiologique de l'agent non prise en considération)		0%	0%	0%	27%	21%
Charge de w élevée		0%	0%	0%	27%	21%
Tâches les plus simples accomplies par les fainéants (bénéficient du système)		50%	50%	50%	9%	18%
Pas de permutations entre agents		50%	0%	0%	14%	14%
Favoritisme du surveillant général envers certains agents aux dépens des autres		0%	0%	0%	45%	36%
Agents persécutés par le surveillant général		0%	0%	0%	27%	21%
Pratiques malhonnêtes du surveillant général		0%	0%	0%	9%	7%
H5.1.3/ Exercice du contrôle	61%					
Contrôle défailant et inefficace		100%	50%	100%	27%	39%
Contrôle rare		0%	0%	0%	32%	25%
Contrôle complaisant		50%	0%	0%	5%	7%
Contrôle non accepté		0%	0%	0%	14%	11%
Contrôle à l'origine de tensions avec agents		0%	0%	0%	9%	7%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Surveillants ont peur des agents		50%	0%	0%	0%	4%
Effectif des surveillants limité		50%	50%	100%	0%	14%
Manque de moyens roulants pour les surveillants.		0%	0%	50%	5%	7%
H5.1.4/ Autonomie et responsabilisation	68%					
Pas d'autonomie		50%	100%	100%	82%	82%
				Ag net	92%	
				Chauffeurs	56%	
Agents chargés de l'exécution		0%	50%	50%	64%	68%
				Ag net	85%	
				Chauffeurs	11%	
Chauffeur responsable		50%	0%	0%	32%	25%
				Ag net	0%	
				Chauffeurs	78%	
Responsabilité du ressort des surveillants		0%	0%	0%	18%	18%
				Ag net	8%	
				Chauffeurs	33%	
H5.1.5/ Feed-back	100%					
Pas d'objectifs assignés		100%	100%	100%		100%
Pas de feed-back		100%	100%	100%		100%
H5.2/ Communication Coordination Concertation	82%					
Problème de 3C entre le chef du service nettoyage et les surveillants		50%	50%	100%	41%	46%
- Répartition des responsabilités et leadership		50%	50%	100%	41%	46%
Problème de 3C entre le chef du service nettoyage et le chef du parc		100%	50%	100%	59%	64%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
moyens roulants						
- Chef du service nettoyage non informé de la gestion des véhicules de son service (pannes, dates entretien, changements de répartition...)		100%	50%	100%	55%	61%
- Chef du service nettoyage non informé de la gestion des chauffeurs de son service (congés de repos, congés maladie...)		50%	50%	100%	9%	21%
Problème de 3C avec le service personnel		0%	50%	0%	0%	4%
- Service personnel considéré par responsables comme source de nuisance		0%	50%	0%	0%	4%
Problème de 3C entre le chef du service nettoyage et les membres du conseil municipal		50%	50%	0%	0%	7%
- Modification de la répartition des moyens humains et matériels par les membres du conseil municipal sans préavis		50%	50%	0%	0%	7%
Problème de 3C entre l'administration et les agents		0%	0%	0%	5%	4%
Problème de 3C entre le surveillant général et les agents		0%	0%	0%	5%	4%
Problème de 3C entre le surveillant général et les surveillants		0%	0%	0%	5%	4%
Problème de 3C entre les syndicats et les agents		0%	0%	0%	5%	4%
H5.3/ Sens au travail						
H5.3.1/ La signification du travail	100%					

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Pour les agents, le travail n'a pas de signification		100%	100%	0%	18%	29%
Le travail a beaucoup de signification		0%	0%	100%	82%	71%
H5.3.2/ La direction, l'orientation du sujet dans son travail	96%					
Travail sans avenir, sans perspective de carrière		100%	100%	0%	23%	32%
Soucis pour l'avenir		0%	0%	0%	9%	7%
Nécessité de renforcer le service en moyens humains et matériels		0%	0%	100%	18%	21%
Nécessité d'améliorer les conditions de travail		0%	0%	50%	23%	21%
Nécessité de mieux servir le citoyen/amélioration des prestations		0%	0%	100%	18%	21%
Nécessité davantage d'implication des dirigeants		0%	0%	50%	9%	11%
Nécessité d'améliorer les retraites		0%	0%	0%	23%	18%
Nécessité d'améliorer les rémunérations		0%	0%	0%	23%	18%
Espérances pour l'avenir		0%	0%	0%	9%	7%
Avenir prometteur		0%	0%	0%	5%	4%
H5.3.3/ L'effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit	96%					
Pas de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit		50%	50%	0%	18%	21%
Il y a une cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit		0%	0%	100%	77%	68%
Ne peut se prononcer (en fonction des personnes)		50%	50%	0%	0%	7%
Effets sur l'engagement	100%					
L'organisation du travail influe négativement sur l'engagement organisationnel		100%	100%	100%	82%	86%
L'organisation du travail n'a pas		0%	0%	0%	5%	4%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
d'influence sur l'engagement organisationnel						
L'organisation du travail influe positivement sur l'engagement organisationnel		0%	0%	0%	14%	11%
H6 : Climat organisationnel						
H6.1/ Caractéristiques du climat						
H6.1.1/ Reconnaissance et récompenses	96%					
Absence de reconnaissance et de récompenses / Jamais de la part des responsables		50%	0%	0%	68%	57%
Occasionnellement, spécialement lorsque le travail est très bien fait		0%	50%	100%	18%	25%
Pas de pratiques généralisées mais des initiatives personnelles		50%	0%	0%	5%	7%
Aucune distinction entre ceux qui fournissent beaucoup d'efforts et ceux qui n'en fournissent pas		0%	0%	0%	9%	7%
Reconnaissance et récompenses émanent des citoyens		0%	0%	0%	23%	18%
Pratiques de reproches et réprimandes.		0%	0%	0%	9%	7%
H6.1.2/ Partage de l'information	96%					
Pas de partage d'informations		0%	0%	0%	77%	61%
Informations limitées aux personnes concernées		100%	50%	50%	18%	29%
Informations concernant les agents leur sont occultées/non communiquées		0%	0%	100%	9%	14%
Surveillants vecteurs efficaces de transmission des informations		0%	50%	0%	18%	18%
Affichage des informations sur la porte d'entrée de la direction		0%	0%	0%	5%	4%
Pas de réunions avec les agents		0%	0%	0%	5%	4%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Agents isolés		0%	0%	0%	14%	11%
H6.1.3/ Partage du pouvoir	89%					
Pas de partage de pouvoir		100%	50%	50%	91%	86%
Agents chargés de l'exécution des instructions		0%	0%	50%	9%	11%
H6.1.4/ Soutien organisationnel perçu	100%					
Soutien majeur apporté par les syndicats aux agents		50%	0%	0%	0%	4%
Soutien administratif et financier apporté par l'administration		50%	0%	0%	0%	4%
Amélioration du soutien organisationnel		50%	50%	50%	5%	14%
Soutien organisationnel moyen		0%	50%	0%	14%	14%
Soutien organisationnel très faible		0%	0%	50%	23%	21%
Soutien organisationnel inexistant		0%	0%	0%	59%	46%
Administration absente, très éloignée des agents		0%	0%	0%	27%	21%
Agents livrés à eux-mêmes		0%	0%	0%	14%	11%
Agents dénigrés et dévalorisés		0%	0%	50%	9%	11%
H6.1.5/ Confiance	100%					
Absence de confiance dans la direction (l'administration)		0%	0%	0%	41%	32%
Absence de confiance entre l'administration et le conseil municipal		50%	0%	0%	0%	4%
Niveau de confiance dans l'administration bas		0%	50%	50%	14%	18%
Niveau de confiance dans l'administration moyen		50%	50%	50%	14%	21%
Niveau de confiance dans l'administration satisfaisant		0%	0%	0%	14%	11%
Confiance altérée par les intermédiaires		0%	0%	0%	9%	7%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Manque de communication et de contact avec l'administration		0%	0%	0%	23%	18%
H6.2/ Relations sociales						
H6.2.1/ Relations avec les dirigeants	96%					
Dirigeants totalement inconnus par les agents		0%	0%	0%	23%	18%
Absence de contacts (des agents) avec les dirigeants		50%	50%	0%	77%	68%
Absence des dirigeants sur le terrain sauf quelques fois pendant les campagnes de nettoyage.		0%	0%	0%	5%	4%
Contacts (des agents) avec les dirigeants très limités (sauf en cas de problème)		50%	50%	50%	23%	29%
Aucune réunion avec les dirigeants		0%	0%	0%	5%	4%
Présence des agents à la direction non appréciée par les surveillants		0%	0%	0%	9%	7%
H6.2.2/ Relations avec le chef du service nettoyage	36%					
Tensions et climat conflictuel entre le chef du service nettoyage et les surveillants		100%	50%	100%		83%
Chef du service nettoyage incompetent		0%	0%	0%	9%	7%
H6.2.3/ Relations avec les surveillants	68%					
Détournement des moyens de la mairie		50%	0%		5%	8%
Connivence entre surveillants et agents		100%	100%		25%	35%
Infractions des agents couvertes par les surveillants		100%	100%		25%	35%
Trop de pouvoir concentré entre les mains des surveillants		0%	0%		30%	23%
Contacts entre l'administration et les agents découragée/interdite par les surveillants		0%	0%		20%	15%
Traitement inéquitable des agents par		0%	0%		30%	23%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
les surveillants						
Aucun souci de la part des surveillants des conditions de travail des agents (fatigue, santé...)		0%	0%		30%	23%
Exploitation des agents par les surveillants		0%	50%		5%	8%
Surveillants à l'écoute des mouchards et des rapporteurs de mensonges		0%	0%		5%	4%
H6.2.4/ Relations avec les collègues	96%					
Soutien mutuel entre les collègues		50%	100%	0%	32%	36%
Comportements collectifs de la part des agents		0%	50%	0%	0%	4%
Bonnes relations entre agents		0%	50%	100%	59%	57%
Agents rapporteurs non appréciés		0%	0%	0%	9%	7%
Agents refusant le partage des revenus non appréciés		0%	0%	0%	5%	4%
Relations tendues avec les agents fainéants		0%	0%	0%	23%	18%
Relations très limitées avec les collègues		0%	0%	0%	14%	11%
H6.2.5/ Relations avec les syndicats						
Agents défendus en permanence par les syndicats		50%	100%	0%	0%	11%
Exploitation par les représentants syndicaux de l'effectif des agents pour exercer des pressions sur la direction et renforcer leur pouvoir		50%	100%	0%	5%	14%
Respect mutuel entre syndicats et direction		0%	0%	100%	0%	7%
Agents non défendus par les syndicats		0%	0%	0%	86%	68%
Désignation des représentants syndicaux responsables organisationnels incompatible avec les missions syndicales		0%	0%	0%	27%	21%
Appui des représentants syndicaux à la		0%	0%	0%	41%	32%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
direction aux dépens des agents						
Syndicalistes défendent exclusivement leurs propres intérêts		0%	0%	0%	55%	43%
H6.2.6/ Relations avec les usagers	82%					
Meilleur suivi de l'exécution des tâches de nettoyage assuré par les citoyens à travers leurs réclamations		50%	100%	0%	0%	11%
Agents parfois agressés par des citoyens		0%	50%	100%	18%	25%
Agents sous-estimés et dénigrés par des citoyens		50%	0%	100%	64%	61%
Agents non aidés par les citoyens dans leur travail		0%	0%	50%	45%	39%
Points de collecte non respectés par les citoyens		0%	0%	50%	41%	36%
Horaires de collecte des déchets non respectés par les citoyens		0%	0%	50%	36%	32%
Aucun tri des déchets par les citoyens		0%	0%	0%	9%	7%
Manque de sensibilisation des citoyens		0%	0%	0%	14%	11%
H6.3/ Type de leadership						
H6.3.1/ Transformationnel ou Transactionnel ou Laisser-faire	89%					
Leadership transactionnel		100%	100%	100%	5%	25%
Pas de leadership		0%	0%	0%	59%	46%
Dirigeants absents		0%	0%	0%	55%	43%
Dirigeants non identifiés		0%	0%	0%	23%	18%
H6.4/ Climat éthique /Climat politique						
H6.4.1/ Pratiques des leaders et des responsables	32%					
Subjectivité et préjugés sur les RH		50%	50%	0%	0%	7%
Service des intérêts personnels		100%	50%	100%	9%	25%
Corruption		0%	0%	0%	5%	4%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
H6.4.2/ Pratiques des employés	64%					
Détournement des moyens de la mairie		50%	100%	0%	5%	14%
Collecte du pain et du plastique pendant les heures de travail		50%	0%	0%	5%	7%
Non partage des aides reçues sur les membres de l'équipe		0%	0%	0%	5%	4%
Rapportages et mensonges		0%	0%	0%	9%	7%
Insuffisance du rendement		0%	0%	0%	9%	7%
Climat d'injustice et d'iniquité		0%	0%	0%	45%	36%
Corruption		0%	0%	0%	27%	21%
Complaisance des surveillants avec les agents		0%	0%	0%	32%	25%
H6.5/ Stratégie et Valeurs						
H6.5.1/ Formalisation de la stratégie (vision, missions objectifs)	100%					
Pas de stratégie formalisée		50%	100%	0%	5%	14%
Pas de vision		50%	0%	0%	0%	4%
Travail au jour le jour		0%	100%	100%	100%	93%
Agents non concernés par la stratégie et la vision		50%	0%	0%	0%	4%
H6.5.2/ Valeurs	100%					
Pas de valeurs formalisées par l'organisation		100%	100%	100%	100%	100%
Effets sur l'engagement	100%					
Effet négatif du climat organisationnel sur l'engagement organisationnel		50%	50%	50%	55%	54%
Effet neutre du climat organisationnel sur l'engagement organisationnel		50%	0%	0%	14%	14%
Effet positif du climat organisationnel sur l'engagement organisationnel		0%	50%	50%	32%	32%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
H7: Statut de la fonction publique et pratiques de GRH						
H7.1/ Place des droits et des devoirs						
Droits avant devoirs		100%	50%	50%	5%	18%
Equilibre entre droits et devoirs		0%	50%	50%	14%	18%
Devoirs avant droits		0%	0%	0%	82%	64%
H7.2/ Recrutement	14%					
Epreuves de recrutement inefficaces		50%	50%		0%	7%
Candidats recrutés par favoritisme		50%	0%		5%	7%
Pas de politique de recrutement		50%	0%		0%	4%
Pertes en personnel non comblées		50%	0%		0%	4%
H7.3/ Socialisation organisationnelle						
Agents titularisés automatiquement après la période de stage		50%	100%	100%		83%
Agents titularisés même lorsqu'ils ne sont pas performants.		0%	50%	100%		50%
H7.4/ Prestations des services d'administration du personnel						
Services administratifs défaillants		0%	0%	0%	27%	21%
Absence de GRH		50%	0%	0%	0%	4%
Gestion commune des personnels		50%	0%	0%	0%	4%
Pratiques bureaucratiques		50%	0%	0%	0%	4%
Dossiers des personnels non mis à jour		50%	0%	50%	5%	11%
Aucun échange d'informations avec les agents		0%	0%	100%	50%	46%
Services administratifs déconnectés des agents		0%	0%	100%	50%	46%
Agents dénigrés et sous-estimés par les fonctionnaires		0%	0%	100%	32%	32%
Droits non connus par les agents		0%	0%	0%	5%	4%
Réglementation appliquée pour les		0%	0%	0%	5%	4%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
devoirs mais pas pour les droits						
Retards dans la perception du lait		0%	0%	50%	50%	43%
Lait non perçu pendant les congés		0%	0%	0%	23%	18%
Retards dans l'attribution des congés		0%	0%	0%	36%	29%
congés de maladies déduits des congés annuels		0%	0%	0%	5%	4%
Pas de bénéfice de congés de compensation		0%	0%	0%	9%	7%
Procédures d'attribution des aides non transparentes		0%	0%	0%	5%	4%
Procédures d'attribution des tickets restaurant non transparentes		0%	0%	0%	14%	11%
Manque de compétence du chef du service administratif		50%	0%	0%	0%	4%
Agent bénéficiant d'assistance		0%	50%	0%	0%	4%
Prise en considération de l'état physique des agents		0%	50%	0%	0%	4%
Prise en considération de la situation sociale des agents		0%	50%	0%	0%	4%
H7.5/ Pratiques de la gestion des carrières						
Gestion des carrières à jour, pas de retards dans les promotions		100%	50%	0%	0%	7%
Gestion des carrières défaillante		0%	0%	100%	64%	57%
Gestion des carrières contrainte par la réglementation		50%	0%	0%	0%	4%
Pas d'opportunités de carrières		0%	50%	0%	0%	4%
Contreparties des promotions trop faibles		0%	100%	0%	0%	7%
Blocage des promotions		0%	0%	0%	73%	57%
Procédure d'avancement non transparente		0%	0%	100%	59%	54%
Absence de communication		0%	0%	100%	64%	57%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
Administration alimente l'injustice		0%	0%	0%	9%	7%
H7.6/ Politique d'appréciation des performances						
Statut de le fonction publique limitatif		100%	0%	0%	0%	7%
Ancienneté élément essentiel pour la promotion		50%	0%	0%	0%	4%
Avantages financiers des heures supplémentaires réduits		50%	50%	100%	23%	32%
Rendement pris en compte dans l'appréciation des performances		0%	50%	0%	0%	4%
Exercice de pressions par les syndicats sur l'administration empêche une appréciation juste des performances		0%	50%	0%	0%	4%
Agents félicités lorsqu'ils font un bon travail		0%	50%	0%	0%	4%
Aucune récompense de la performance (pas de différence entre celui qui travaille et celui qui ne travaille pas)		0%	50%	50%	77%	68%
Appréciation des performances dépend exclusivement du supérieur hiérarchique (Agents coupés de l'administration, aucun recours)		0%	0%	0%	45%	36%
Injustice subie par les agents		0%	0%	0%	59%	46%
favoritisme de certains agents par les surveillants		0%	0%	0%	32%	25%
Procédures d'attribution des primes des heures supplémentaires non transparente.		0%	0%	0%	55%	43%
Arrêt des primes d'heures supplémentaires		0%	0%	0%	9%	7%
Primes des heures supplémentaires réduites par l'administration		0%	0%	0%	9%	7%
H7.7/ Politique disciplinaire						
Sanctions disciplinaires insuffisantes		100%	50%	0%	0%	11%
Agents fautifs ménagés sous la		50%	0%	0%	0%	4%

Thèmes	Fréq	Dirigeants	Cadres	Surveillants	Personnel	Toutes populations
pression des syndicats						
Surveillants permissifs (Agents ménagés grâce à leurs bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques)		0%	50%	0%	5%	7%
Prise en compte des conditions sociales des agents		0%	50%	0%	0%	4%
Pas de suites données par la direction aux demandes de sanction.		0%	50%	0%	0%	4%
Sanctions à éviter autant que possible		0%	0%	50%	0%	4%
Agents mal considérés par les fonctionnaires même pour les sanctions		0%	0%	50%	0%	4%
Sanctions excessives et injustes		0%	0%	0%	41%	32%
Administration absente sauf pour les sanctions		0%	0%	0%	9%	7%
Aucun recours contre le surveillant général en matière disciplinaire		0%	0%	0%	23%	18%
Equité de traitement en matière disciplinaire réclamée par les agents		0%	50%	0%	0%	4%
Sanctions logiques		0%	0%	0%	14%	11%
Effets sur l'engagement	100%					
Influence négative des pratiques des dispositions du statut de la fonction publique et du mode de gestion RH sur l'engagement organisationnel		100%	100%	100%	95%	96%
Influence neutre des pratiques des dispositions du statut de la fonction publique et du mode de gestion RH sur l'engagement organisationnel		0%	0%	0%	5%	4%
Influence positive des pratiques des dispositions du statut de la fonction publique et du mode de gestion RH sur l'engagement organisationnel		0%	0%	0%	0%	0%

RESUME

L'engagement organisationnel a un effet réducteur sur les comportements déviants au travail.

Cette recherche se propose de relever et de chiffrer les conséquences du déficit d'engagement puis d'identifier et d'analyser ses causes pour pouvoir, grâce au **management** et à la gestion stratégique des ressources humaines, élaborer et tester des propositions susceptibles **d'améliorer durablement** l'engagement dans un souci de performances socio-économiques.

Notre terrain de recherche est le service nettoyage d'une collectivité territoriale en Tunisie où nous avons mené une recherche-intervention qui **montre que l'estime et la valorisation du travail et du statut de l'employé, aussi bas dans l'échelle soit-il, est nécessaire pour augmenter l'engagement et le sentiment d'appartenance à l'organisation et par là l'amélioration des performances.**

Mots clés : engagement organisationnel, comportements déviants, management, performance socio-économique.

ABSTRACT

Organizational commitment has a reductive effect on deviant behaviors at work.

This research intend to show up and calculate the cost of a lack of commitment and then identify and analyse its causes to be able, by the mean of the strategic management of human resources, to work up and test proposals that enhance durably commitment and socio-economic performance.

Our research terrain is a local authority cleaning service in Tunisia where we conducted a research-intervention that shows that respect and valuation of employee labor and status, especially when he's in the bottom end of the scale, is necessary to enhance commitment and strengthen the sense of belonging to the organisation and thereby performance.

Keywords : commitment, dark side behaviors, socio-economic performance, management.