

UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR



UFR : Sciences Economiques et Sociales

DEPARTEMENT : Economie – Gestion

SPECIALITE : Sciences de Gestion

MEMOIRE

Présenté par : Bocar SOW

Pour l'obtention du diplôme de

Master Finance et Développement (FINDEV)

Option : Finance

SUJET :

Les effets du dialogue social sur la performance des entreprises : Cas de la SENELEC

Soutenu à l'université Assane SECK de Ziguinchor le 17/01/2019 devant le jury composé de :

Président	Pr Ndiouma NDOUR	UASZ
Directeur de mémoire	Dr Melyan MENDY	UASZ
Examineur 1	Dr Cheikh Oumar BALDE	UASZ
Examineur 2	Dr Boubacar BASSE	UASZ

Année universitaire 2017 - 2018

Les effets du dialogue social sur la performance
des entreprises : cas de la SENELEC

SOMMAIRE

SOMMAIRE	iv
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET SCHEMAS	vi
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vi
LISTE DES SCHEMAS	vii
<i>DEDICACES</i>	viii
<i>REMERCIEMENTS</i>	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	6
Introduction.....	7
Section 1 : Cadre conceptuel	7
Section 2 : généralités sur le dialogue social	13
Section 3 : Lien entre Dialogue social et Performance de l’entreprise	26
Section 4 : le cadre d’intervention du dialogue social, selon la charte.....	28
nationale du dialogue au Sénégal	28
Conclusion partielle du chapitre 1	30
CHAPITRE II : CADRE EMPIRIQUE	31
Introduction.....	32
Section 1 : Cadre Méthodologique et Présentation de l’entreprise	32
Section 2 : Présentation et Analyse des résultats	38
Section 3 : Bilan social au service du dialogue social de la SENELEC	58
Section 4 : Discussions et Recommandations	62
Conclusion du chapitre 2	67
Conclusion générale	68
Références bibliographiques	ix
ANNEXES	xii
TABLE DES MATIERES	xiii

LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACAS :	Association des Cadres de la Sénélec
ACI :	Amicale des agents Commerciaux d'Intervention
AFSEN:	Amicale des Femmes de Sénélec
AMAS :	Amicale des Agents Maîtrises et Assimilés de la Sénélec
ANACT :	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ASAS :	Association des Secrétaires et Assistantes de la Sénélec
ASORC:	Association des Sortants du CFPP
BIT :	Bureau International du Travail
CE :	Comité d'Entreprise
CEDEAO:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEEP :	Centre Européen des Syndicats
CHST :	Comité d'Hygiène et de Sécurité du Travail
DRH :	Direction des Ressources Humaines
DRS :	Direction des Relations Sociales
DS:	Dialogue Social
DSS :	Dialogue social au Sénégal
FOPES:	Fonds de Pension Economique et Social
IPM :	Institut de Prévoyance Maladie
IRP :	Institut des Représentant du Personnel
MECFES:	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Femmes de la Sénélec
MUCAS :	Mutuelle des Cadres de Sénélec
OIT :	Organisation Internationale du Travail
PRODIAF :	Programme de Promotion du Dialogue Social en Afrique Francophone
SATEL :	Syndicat Autonome des Travailleurs de l'Electricité
SENELEC :	Société Nationale d'Electricité du Sénégal
SUDETEN :	Syndicat Unique et Démocratique des travailleurs de l'Energie
SUTELEC :	Syndicat Unique des Travailleurs de l'Electricité
SYCAS :	Syndicat des Cadres de la Sénélec
SYNTES:	Syndicat National des Travailleurs de l'Electricité du Sénégal
UA :	Union Africaine
UNICE :	Union des Confédérations de l'Industrie et des Employeurs d'Europe

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET SCHEMAS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Chiffres d'affaires et résultats de la SENELEC	2
Tableau 2: Illustration de quelques composantes et définition du dialogue social	9
Tableau 3: verbatim spécifiques de l'analyse globale.....	41
Tableau 4 : Caractérisation selon l'orientation	43
Tableau 5: Qualité du dialogue social	46
Tableau 6: Le dialogue social sur les attentes des salariés.....	47
Tableau 7:Résultat de l'enquête sur les opinions sur la prise de décision	53
Tableau 8: Distribution des thèmes	55
Tableau 9: Les verbatim de l'analyse de contenu	56
Tableau 10: Quelques indicateurs sociaux au niveau de la SENELEC	58
Tableau 11: Les budgets alloués pour le comité d'entreprise en millions de FCFA.....	61

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Résultat de la synthèse globale.....	39
Graphique 2 : Répartition spécifique par classe	40
Graphique 3: Orientation des sentiments	42
Graphique 4 : La nature du dialogue social de la SENELNEC.....	45
Graphique 5: Diagramme circulaire représentant l'opinion des salariés sur la qualité du dialogue social.....	47
Graphique 6: Le dialogue social sur les attentes des salariés.....	48
Graphique 7: Les leviers du dialogue social de la SENELEC	48
Graphique 8: Qualité de la politique sociale de la SENELEC	51
Graphique 9: Diagramme circulaire des opinions sur la prise de décision	53
Graphique 10: L'analyse des mots spécifiques selon le contexte	54
Graphique 11 : L'évolution de l'effectif de la SENELEC de 2015-2016.....	59
Graphique 12: Répartition du personnel par grade	60
Graphique 13: Pyramide des âges et par sexe	61

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1: Les composantes de la performance globale.	10
Schéma 2: Le corps social d'une entreprise	18
Schéma 3 : Synthèse des parties de sphinx Quali	38
Schéma 4 : Le corps social de la SENELEC.....	44

DEDICACES

Je dédie ce travail qui n'aurait jamais pu voir le jour sans les soutiens indéfectibles et sans limites de mes parents qui ne cessent de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce niveau aujourd'hui. Que Dieu vous protège et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous combler de bonheur.

Ce travail est dédié aussi à :

- Mon épouse Coumba DIALLO ;
- Mes sœurs et frères ;
- Tous mes amis de promotion et tous ceux qui m'estiment.

REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude au directeur de ce mémoire, Dr Meylan MENDY, pour sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Adresser mes remerciements les plus sincères au corps professoral et administratif de l'UFR Sciences Economiques et Sociales, pour la richesse et la qualité de leur enseignement. Ils déploient de grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée.

« Un grand merci à ma famille, pour son amour, ses conseils ainsi que son soutien inconditionnel, à la fois moral et financier, qui m'a permis de réaliser mes études que je voulais et par conséquent ce mémoire »

Mes remerciements à tous mes amis : Mamadou oury Barry, Amadou diouhé Diallo ; Dello Baldé ; Alassane Baldé ; Gaston A Mané ; Malamine Diédhiou ; Niokhobaye Diouf ; Ousseynou Séne ; Souleymane Seydi.....

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise est une entité autonome qui produit des biens et des services marchands dans le but de dégager un profit. Ses objectifs sont liés aux obligations déterminés en fonction de l'extérieur et en elle-même. Elle a, également, des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de son personnel.

Au Sénégal, les organisations syndicales d'employeurs et les organisations syndicales des travailleurs considèrent le dialogue social comme un impératif de démocratie et de bonne gouvernance qui participe à la promotion des droits économiques et sociaux (CNDS, 2009, p. 1)¹. Alors, lorsque les intérêts des différents secteurs de la société divergent, il est généralement admis que les personnes concernées puissent exprimer leurs besoins, participer au processus décisionnel et influencer le résultat final. Le dialogue social désigne la participation des travailleurs, des employeurs et des gouvernements aux décisions relatives à l'emploi et à toutes questions afférentes au lieu de travail. Il englobe toutes les formes de négociation, de consultation et d'échange d'information entre les représentants des trois parties énoncées ci-dessus qui portent les politiques économiques et sociales de l'Entreprise. D'ailleurs, le dialogue social est à la fois un moyen permettant de réaliser des progrès sociaux et économiques mais donne aussi à la population l'occasion de se faire entendre et d'exercer une influence sur la société voire le lieu de travail. Il peut se présenter sous la forme bipartite ou tripartite². L'Entreprise n'est pas seulement une entité génératrice de profits ou de pertes, elle doit aussi permettre un engagement dynamique et durable des hommes avec des moyens techniques et de capitaux en vue de l'exercice d'une activité économique débouchant sur la réalisation d'un produit brut, en attribuant des revenus bruts ou nets à tous ceux qui ont concouru à sa réalisation. Ainsi, l'Etat du Sénégal depuis quelques années accorde une place importante au dialogue social notamment avec la création du Haut Conseil du Dialogue Social (HCDS) le 13 octobre 2014 qui fixe les règles d'organisation et de fonctionnement³. D'ailleurs, beaucoup d'accords ont été signés entre l'Etat et les acteurs sociaux en vue de préserver la paix sociale dans les entreprises, gage de performance.

¹ Charte nationale du dialogue social, la négociation collective dans le secteur privé au Sénégal, 2009

² OIT rapport (www.ilo.org)

³ Décret portant 2014-1299, dans le rapport annuel sur l'état du dialogue social 2015

1. Contexte et justification

Considéré comme un levier de régulation sociale, le dialogue participe à la construction d'un sentiment d'appartenance, encourage l'adhésion du corps social aux projets collectifs, et contribue à une plus grande agilité de l'entreprise. Par conséquent, les entreprises ont donc intérêt à mettre en place un mécanisme de dialogue social bien adapté. C'est ainsi, dans le cadre de ce travail que nous nous sommes intéressés à la SENELEC pour identifier les aspects du dialogue social puis analyser son effet sur la performance sociale.

Notre réflexion sur le dialogue social s'inscrit dans un contexte où l'environnement international est plus que jamais caractérisé par une compétition exacerbée entre les entreprises pour satisfaire la demande des consommateurs. Face à une telle exigence du marché, les directions d'entreprises sont amenées à rechercher une implication individuelle et surtout collective des salariés pour la bonne marche des affaires. Ces derniers ne peuvent s'impliquer que si l'univers est apaisé et donne un sens au travail. Le système de Management a donc un rôle important dans ce processus. Par ailleurs, le dialogue social permet une construction de normes admises qui donnent un objectif d'équité et une voie de recours possible permettant de dynamiser l'esprit d'équipe dans une entreprise. De plus, le concept de responsabilité sociale et sociétale des entreprises renforce cette tendance. Depuis un certain temps, le dialogue social occupe une place importante au sein d'une entreprise et vise le bon fonctionnement et le respect des règles relatives aux droits sociaux. De fait, des accords ont été signés entre l'Etat du Sénégal et les chefs d'entreprises, entre les employeurs et les employés en vue de préserver la paix sociale gage de performance dans les entreprises. Observons le tableau 1 qui illustre les chiffres d'affaires et les résultats réalisés par la SENELEC de 2010 à 2016 exprimé en milliards de francs CFA.

Tableau 1: Chiffres d'affaires et résultats de la SENELEC

Ratios	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre ⁴ d'Affaires	252,1	250,4	282,7	291,7	391,5	331,05	335,54
Résultat Net	-55,5	-5,5	-9,5	-0,2	2	12,1	30,5

Source : rapports annuels de la SENELEC 2010, 2011,....., 2016

Au regard du tableau, de 2010 jusqu'à 2013 l'entreprise a connu des difficultés car elle a subi des pertes de 2010 à 2013. Cependant, de 2013 à 2016 l'entreprise est restée dans une dynamique de performance. Nous pensons qu'il y a un dialogue social efficace mis en place qui

⁴ Rapports annuels SENELEC de 2010 à 2016

est donc le succès de la SENELEC aujourd'hui. Restant l'une des entreprises au Sénégal dont le climat social reste apprécié d'une part et le respect des règles de conduite des travailleurs et de leurs organisations syndicales d'autre part justifient le choix du sujet.

2. Problématique

Ayant fait l'objet de nombreuses initiatives à travers le Programme de Promotion du Dialogue Social en Afrique Francophone (PRODIAF), la charte nationale sur le dialogue social et la mise en place d'une institution nationale tripartite de dialogue social est signée le 22 novembre 2002. Et jusque-là, le dialogue social demeure encore méconnu par la population en général et les acteurs sociaux en particulier. En 2013, l'Institut de l'Entreprise dans son rapport met l'accent sur :

- la mauvaise qualité des relations sociales ;
- le manque d'autonomie des acteurs sociaux, et ;
- la faible capacité à formuler des compromis.

Les trois points cités précédemment expliquent en partie les difficultés de nos pays, particulièrement le Sénégal, à se réformer pour répondre au contexte économique. Souvent abordé comme une contrainte légale, le dialogue se trouve limité aux procédures d'information, de consultation et de négociation. Or, le dialogue social installe la confiance et la coopération entre les différentes parties prenantes d'une entreprise ou entre partenaires sociaux. Le dialogue social est bien présent au Sénégal, notamment dans les entreprises, mais celui-ci est loin d'être optimal. Certains interlocuteurs le qualifient même de « pauvre » au regard des pratiques dans les pays développés.

Le dialogue social est présenté d'une part comme un outil du progrès économique et social, si l'on se focalise sur ses fonctions. Par ailleurs, dénoncé comme un frein à ce même progrès économique et social, si l'on se concentre sur ses limites.

En dépit des avancées régulièrement opérées à travers des réformes successivement engagées, les limites du dialogue social continuent d'être décriées. Dans un contexte d'économie mondialisée sur fond de crise économique, ces limites pèsent sur la performance des entreprises sénégalaises. Ce constat semble aujourd'hui faire l'objet d'une véritable prise de conscience ; le dialogue ne peut être une fin en soi, il doit être abordé du point de vue de la performance de l'entreprise. Un certain nombre d'acteurs, dont font partie les entreprises, ont pourtant compris et depuis longtemps déjà, que le dialogue social pouvait être un levier de mobilisation, de résolution et de prévention de conflits. Ainsi, Monsieur le Directeur Général Makhtar CISSE veut faire de la SENELEC une Entreprise performante, attractive, au service de la satisfaction de ses clients, des collaborateurs et du développement économique et social du Sénégal. Cela ne sera donc possible que si le corps social de l'Entreprise a le sentiment que ses aspirations

matérielles sont prises en compte. C'est dans cette optique que le dialogue social peut devenir un outil permettant à l'Entreprise de développer des stratégies de coopération favorisant l'implication du personnel aux projets collectifs de l'entreprise. Mais, le simple fait de prendre conscience et connaissance des controverses des acteurs sur le thème peut contribuer à l'apaisement du climat social, chose favorable à la réalisation des objectifs fixés par l'Entreprise. En effet, pour créer une valeur ajoutée ou parler de performance en Entreprise, Freeman et Medoff, (1984, cité par Laroche. P et al, 2006, p. 16⁵) soutiennent que le dialogue social est nécessaire. Concrètement, la performance est le résultat d'un climat social apaisé car favorisant la mise en place, d'un bon système de communication interne entre salariés et dirigeants. Dès lors il s'agit, pour nous de voir les différents types d'approches de dialogue social mis en œuvre par les acteurs intervenants, plus précisément, à la SENELEC. Dans cette logique, il n'est pas sans intérêt de s'interroger sur la relation dialogue social et performance de l'entreprise. D'où la question de recherche présentée ainsi : **en quoi le dialogue social peut-il influencer la performance sociale des entreprises ?**

Autrement dit, comment les acteurs sociaux s'impliquent-ils dans la performance sociale de l'Entreprise?

Ici, le problème posé nous conduit à proposer une méthodologie spécifique reposant sur une étude de cas.

Précisément, il sera question de voir s'il existe un lien entre dialogue social et performance sociale d'une entreprise ?

3. Les objectifs de recherche

Notre objectif principal est d'analyser **l'effet des acteurs sociaux sur la performance sociale de la SENELEC.**

Ce qui nous amène à avoir un objectif spécifique : montré que le dialogue social est un levier de performance sociale de l'entreprise ;

A partir de là, nous allons faire une synthèse et formuler des recommandations à l'endroit des partenaires sociaux de la SENELEC. En somme, nous essayerons d'apporter notre contribution pour un bon climat social dans les entreprises de façon générale et particulièrement au niveau de la SENELEC.

4. L'hypothèse de recherche

Conformément aux différentes théories exposées dans la revue de la littérature en général et celles de l'école des relations humaines et de la régulation sociale en particulier, nous formulons

⁵ Patrice Laroche et al, l'influences des relations sociales sur la performance de l'entreprise, 2006, pp. (12-16)

une hypothèse qui sera étudiée et vérifiée à partir des résultats empiriques : **le dialogue social est un levier de performance sociale de la SENELEC.**

5. Intérêt du sujet

Rappelons que cette étude a pour thème « les effets du dialogue social sur la performance de l'entreprise : cas de la SENELEC ». Cette étude est d'une importance capitale car elle permettra à la SENELEC d'avoir une vision d'ensemble sur la gestion de son personnel par rapport aux attentes des uns et des autres. Mais aussi de promouvoir l'esprit de groupe pour associer tout le monde autour de l'essentiel c'est-à-dire l'objectif fixé par la SENELEC. Cette étude tentera de voir dans quelle mesure le succès de la SENELEC repose sur l'ensemble des parties prenantes comme l'a si bien souligné M CISSE le Directeur Général « *Je rêve, nous rêvons avec l'ensemble des collaborateurs de SENELEC, que notre entreprise, au service des Sénégalais, devienne durablement efficace sur le plan opérationnel et rentable sur le plan financier. Rentable au point de porter une grande partie, sinon tout, du financement du sous-secteur voire de générer des excédents contribuant au soutien de l'action publique dans d'autres secteurs*⁶».

Sur le plan managérial, l'étude permettra d'améliorer les relations entre le personnel et l'administration. Elle sera également un système d'alerte pour les partenaires sociaux pour une bonne pratique du dialogue social au niveau des entreprises en générale et de la SENELEC en particulier.

6. Méthode de travail

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié une étude qualitative qui s'appuie sur une série d'entretiens auprès de notre population cible, et ce sur la base d'un guide d'entretien (cf. Annexe 1). En effet, pour recueillir les opinions des différentes parties prenantes de l'Entreprise, notre travail s'est appuyé sur des enquêtes de terrain. Ces dernières avaient pour but d'expliquer ou de montrer comment le dialogue social peut être un levier de performance sociale du cas étudié. Ainsi, nous avons opté pour un canevas de rédaction articulé en deux grands chapitres :

- ✓ le premier chapitre tente de définir la théorie les concepts essentiels qui composent notre sujet tout en essayant de ressortir les éventuels liens entre eux ;
- ✓ le second chapitre expose la démarche méthodologique, la présentation et l'analyse des données puis leur discussion.

⁶Rapport SENELEC portant programme plan Yeesal 2016-2020

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Introduction

Définir les termes est un préalable pour nous avant de nous intéresser au lien qui peut exister entre ces termes au sein d'une organisation. De ce fait, nous allons d'abord, présenter le cadre conceptuel en passant par la définition des concepts, ensuite, les étudiés dans le cadre général et enfin voir ce qui lie dialogue social et la performance sociale d'une entreprise.

Section 1 : Cadre conceptuel

1. Définitions polysémiques

1.1. Le dialogue social

Franck Biétry (2007, p.8) indique au sens étymologique, que le « *dialogue* » vient de « *dialogus* » qui signifie *discussion* et *entretien* en « *latin* ». En précisant même que c'est à partir du XXème siècle que le terme renvoie à l'idée de négociation quand il est employé dans les domaines politique et syndical. Ainsi pour lui, « *le dialogue social peut se teinter de toutes les nuances et renvoyer selon les circonstances, à l'information, l'écoute, la consultation, la concertation, la négociation voire la cogestion* ». Alors, le dialogue peut donc être formel ou informel, individuel ou collectif.

Selon l'OIT⁷, le dialogue est défini comme un ensemble incluant tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs relatifs aux questions économique et sociale présentant d'intérêt commun. La concertation peut être formelle ou informelle, et elle conjugue souvent ces deux types d'approches au sein de l'entreprise. La concertation peut intervenir au niveau national, régional ou à celui des entreprises particulièrement. Elle peut se présenter sous un angle tripartite auquel l'Etat participe officiellement ou sous un angle bipartite entre les travailleurs et les dirigeants d'entreprises.

Pour le petit Larousse (2006) le dialogue est une conversation, un échange de propos entre deux ou plusieurs personnes. Mais aussi et surtout en matière collectif, une discussion visant à trouver un terrain d'entente.

Selon glossaire de l'Union Européenne⁸ « *Le dialogue social désigne les négociations conduites par les partenaires sociaux qui représentent les intérêts de leurs membres. Il contribue à l'élaboration de la politique sociale européenne. Les organisations des partenaires sociaux sont en effet engagées dans les discussions, des consultations, des négociations (...). Le dialogue social désigne les procédures de concertation et de consultation impliquant les partenaires sociaux européens : l'Union des confédérations de l'industrie et des employeurs*

⁷www.ilo.org

⁸[Http://europa.eu](http://europa.eu)

d'Europe (UNICE), le Centre Européen des Entreprises Publiques (CEEP) et la Confédération Européenne des Syndicats (CES). Il englobe les discussions entre les partenaires sociaux européen, leur actions conjointes et leurs négociations éventuelles, ainsi que les discussions qu'ils entretiennent avec les institutions de l'Union européenne ». Ce que nous pouvons retenir de la définition européenne du dialogue social est qu'elle revêt deux grandes formes à savoir un dialogue tripartite et un dialogue bipartite qui lient les organisations syndicales et les employeurs. Il est pratiqué au niveau interprofessionnel, dans des comités de dialogue sectoriel. Le dialogue social est l'ensemble de procédés visant à mettre en place un mécanisme de concertation, de consultation, de médiation, de gestion de conflits dans lesquels les intérêts de chaque partie sont préservés. Il recouvre à la fois toutes les formes de négociation, de consultation et d'échange d'informations entre représentants des travailleurs et des employeurs sur des questions d'intérêt mutuel liées à la politique économique et social⁹(Verboven. L. 2002). Le dialogue social peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux également ¹⁰(Marc Ferraci. 2014). Le dialogue social dans l'entreprise c'est la mise en œuvre du débat entre direction et représentants du personnel. Il a pour objectif d'aboutir, par la concertation et la négociation, à « se mettre d'accord ». Il traite des sujets qui ont trait à la vie de l'entreprise : performance économique, conditions d'emploi, conditions de travail etc. il existe donc un intérêt collectif à construire un véritable dialogue social entre les partenaires légitimes. Ce que confirme Biétry (2007, p.8), « *Vaut mieux qu'il soit structuré, institutionnalisé, que d'avoir à le subir ou à le discuter dans l'urgence avec des acteurs non préparés à remplir une telle fonction ou de tout d'un conflit émergent*¹¹ ».

Au Sénégal, selon DIOH et CISSE (1997), le dialogue social était présent depuis 1960, sous organe de coopération tripartite et de dialogue social, conformément à ses engagements en vers l'OIT. Le dialogue social est une longue tradition pratiquée à tous les niveaux par toutes les couches de la population¹².

Pour ces auteurs, l'existence de cet organe dépend de la volonté politique, c'est pour quoi, malgré le code du travail de 1961 ou la loi numéro 97-17 du 1^{er} décembre 1997 qui prévoyait des structures devant permettre l'effectivité du dialogue social n'avaient pas arrivé à la signature de la charte nationale du dialogue social. Cependant, depuis novembre 2002, la charte nationale du dialogue social au Sénégal a été signée par les représentants du gouvernement, les employeurs et les travailleurs. Un tel acte était facilité par l'OIT avec un programme comme

⁹ <https://www.etudier.com/dissertations/Dalogue-Social/602156.html> consulté le 13/12/2018

¹⁰ www.ogbl.lu/ce qu'il faut savoir/dialogue

¹¹ Biétry Franck, les partenaires sociaux : quelle stratégie syndicale pour que le dialogue social, 2007, p. 8

¹² Mamadou CISSE et Adrien DIOH, étude national sur DSS

PRODIAF pour accompagner les partenaires sociaux dans le processus. Au regard de l'ensemble des acceptions du dialogue social nous retenons quelques axes communs qui nous permettent de faire un résumé dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2: Illustration de quelques composantes et définition du dialogue social

Composantes identifiées	Définition du DS (OIT, Européenne, et autres)
Les cadres d'intervention du DS	public, privé...
	National, régional, entreprises, organismes (UA, UNICE, CES, CEDEAO, UEMOA,.....)
	Interprofessionnel ou sectoriel
Les partenaires sociaux	Représentants employeurs, salariés, gouvernements etc.
Types ou modalité de DS	bipartite ou tripartite
	Informel ou Formel
Les processus	Information, consultation, négociation, discussion
Les fonctions du DS	bonne gouvernance, paix sociale, stabilité, développement économique
	Elaboration de la politique sociale

Source : Auteur, 2018

1.2. La notion de performance

Le terme de performance, quant à lui, est largement utilisé en science de gestion sans que sa définition ne fasse l'unanimité auprès des chercheurs comme Bourguignon (1996), Morin, Savoie et Beaudin (1994) cité par Sellier (2013, p.3).

Selon le petit Robert, le mot « performance » vient de l'ancien français « performer » qui au moyen âge, signifiait « accomplir, exécuter ». Son apparition dans la langue anglaise au XVème siècle de « perform » renvoie à la fois à l'accomplissement d'un processus et au succès que l'on peut y attribuer. Ce double ancrage étymologique de la performance apparaît comme une source certes de richesse d'interprétation, mais également d'ambiguïté.

Pour le petit LAROUSSE (2016), la performance est le résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un ou quelque chose.

« La performance désigne donc la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des références choisis. La performance peut être la réponse au besoin en termes de qualité, de cout et de temps. Elle peut être une juxtaposition de l'efficacité, de l'efficience, du bienfondé des organisations » (Gilbert et Charpentier, 2004). Alors, pour ces auteurs la performance n'est rien d'autre que

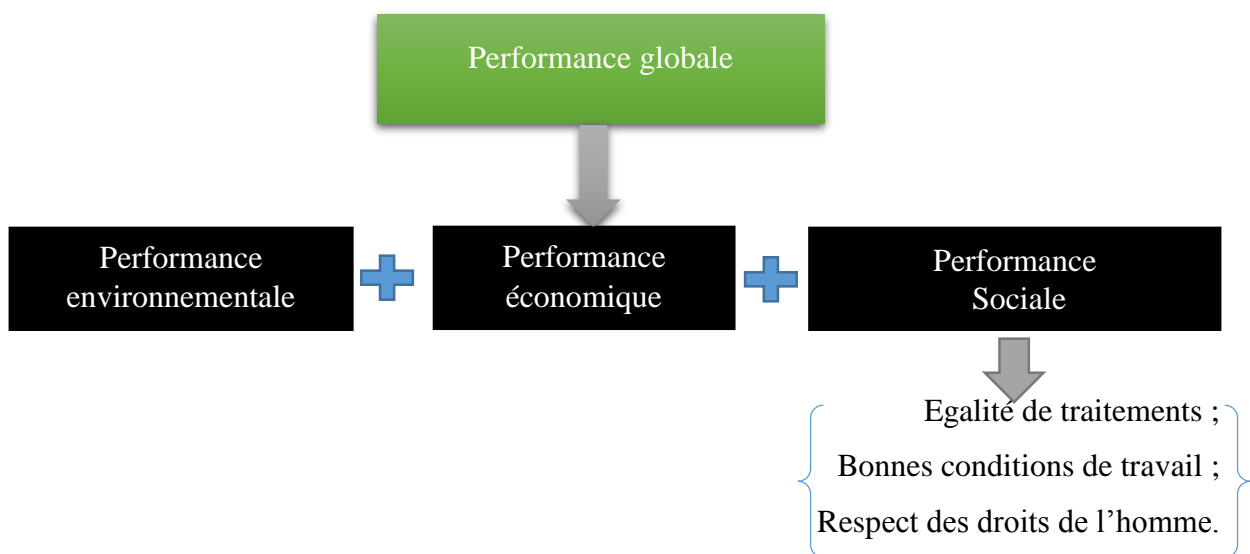
l'aboutissement à un résultat, une réponse mais également une combinaison de l'efficacité et de l'efficience. Mais l'absence de consensus autour de la notion de performance a conduit à multiplier les définitions alors à s'élargir en lui donnant une multitude de dimensions (SAULQUIN et SCHIER, 2005).

Pour Reynaud (2003, p.10), cité par Berland et Renaud (2007), la performance n'a de sens que si elle se développe par dimension complémentaire :

- d'abord, la dimension économique qui met en évidence les théories classiques bureaucratiques qui privilégient les indicateurs ;
- ensuite, la dimension sociale qui renvoie à l'école des relations humaines ;
- et enfin la dimension sociétale qui renvoie à l'approche politique de l'organisation.

Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme l'agrégation des performances économique, sociale et environnementale. Ainsi, se résume dans le schéma n°1 ci-dessous la performance globale de Reynaud (2003) :

Schéma 1: Les composantes de la performance globale.



Source : la performance globale (Reynaud, 2003, p. 10)

Reynaud (2003) évoque la performance sociale comme un résultat qu'on peut tirer à partir de l'appréciation des éléments ci-dessous :

- la diminution de probabilité d'occurrence d'évènement (grèves, boycotts) ;
- l'augmentation de la motivation des employés ;
- la facilité de recrutement.

Ainsi, Morin et al (1994, cité par Sellier, (2013, p. 3)) énumèrent quatre grandes approches théoriques de la performance : une approche économique, une approche sociale, une approche adaptée à l'environnement de l'entreprise et en fin une approche politique.

1.2.1. L'approche sociale

Elle prend en considération le capital humain dans l'entreprise et met l'accent sur la cohésion sociale et le moral du personnel qui est supposé améliorer l'intensité et la qualité du travail et, par conséquent, la performance de l'entreprise. La performance sociale peut être comprise comme une résultante positive ou négative des interactions entre collaborateurs (partenaires sociaux) dans une entreprise pour l'atteinte des objectifs fixés (Sutter, 2011, cité par Sutter et al, 2013). Par ailleurs, la performance sociale d'une entreprise ne doit pas être considérée comme un luxe inutile.

Pour Sellier (2013, p. 4), la performance sociale ne pourrait s'apprécier dans l'absolu, mais plutôt par rapport à un référentiel dont le choix fait appel à un jugement, une opinion, ou une interprétation.

1.2.2. L'approche économique de la performance

C'est la capacité de l'entreprise à dégager des profits et à rémunérer les capitaux investis. En effet, en terme économique ou financier cette approche est toujours énoncée.

1.2.3. L'approche adaptée à l'environnement de l'entreprise

Elle s'est développée par opposition aux autres approches. Selon Eric Sellier (2013) les critères d'appréciation de la performance sont liés d'une part à la qualité des produits des biens et services de l'entreprise d'autre part à la production et au développement des ressources financières du marché. Par ailleurs, ces critères démontrent la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement.

1.2.4. L'approche politique

Contrairement aux précédentes approches qui entendent la notion de performance comme mesure d'un résultat ou l'action qui aboutit au résultat, l'approche politique se focalise plus sur l'atteinte des objectifs de l'organisation sachant que la performance peut être jugée

individuellement. La performance ne pourrait s'apprécier que dans l'absolue mais, par rapport à un référentiel dont le choix appelle un jugement une interprétation. Pour Morin et al (1994) la performance est une construction sociale qui dépend du point de vue d'appréciation des acteurs de l'organisation.

1.2.5. Une approche de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle est caractérisée par deux indicateurs fondamentaux à savoir :

- l'efficacité, s'intéressant au degré d'atteinte des objectifs ;
- l'efficience, correspondant au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir.

1.2.6. Une approche fonctionnelle

Elle est divisée en trois approches à savoir :

- une performance commerciale, mesurée par le chiffre d'affaires (en valeur, en principe HT) ; la part de marché (en valeur, à défaut en volume).
- la performance financière, elle est mesurée à partir des résultats des activités précédentes et de la richesse produite.

Etant d'avis avec les auteurs qui soutiennent que la performance est protéiforme mais l'appréhender dans une des approches évoquées n'est pas impossible, alors, dans ce travail nous empruntons l'approche sociale de la performance

2. Les outils sociaux de mesure de développement d'une entreprise

Il existe une pluralité d'instruments de mesure des progrès d'une entreprise vers la performance sociale. Nous retiendrons uniquement les outils qui fournissent le mieux une vision de la performance sociale. Dans ce cas, l'approche sociale (Capron, 2000) sera abordée. Parce que c'est une approche qui illustre bien les initiatives en matière de bilan social (reporting social). Cependant, nous avons aussi des outils qui illustrent la performance sociale comme la normalisation sociale (les normes SA 8000, AA 1000). Par ailleurs, les méthodes économiques d'évaluations monétaires de la performance sociale ne seront pas abordées. En définitive, seuls les outils qui traitent de la dimension sociale de la performance seront présentés.

2.1. Le bilan social

Le bilan social récapitule en un document unique les données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social. Il enregistre les réalisations effectuées et les changements intervenus au cours de l'année. Parfois, il retrace tous ce qu'il s'est passé au cours des années précédentes dans le domaine social.

2.2. La norme SA 8000

La norme sociale SA 8000¹³ fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) elle se fonde sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines comme par exemple : le travail des mineurs, la santé, la sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non-discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.

2.3. La norme AA 1000

La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et l'éthique. Elle offre un cadre de référence sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.

Section 2 : généralités sur le dialogue social

Le concept dialogue social n'est pas si neuf ou nouveau au Sénégal, comme l'ont soutenu DIOH et CISSE (1997). De nos jours le dialogue social est quotidien et les dirigeants d'entreprises doivent engager le dialogue avec les représentants des salariés pour éviter le conflit.

1. Le dialogue social, un ensemble de composantes

Le dialogue social c'est un outil qui permet d'une part l'ouverture de la gestion de l'entreprise aux représentants des salariés et d'autre part être un levier de management d'une entreprise. Les dirigeants d'entreprises doivent dialoguer quotidiennement avec les représentants des salariés ou l'ensemble de son personnel pour saisir les maux dont souffrent ces derniers. Par ailleurs, cela va permettre même d'éviter le désengagement des salariés d'une part et d'augmenter leur implication aux projets collectifs.

1.1. L'ouverture de la gestion de l'entreprise aux représentants des salariés

Aujourd'hui dans toutes les grandes entreprises on assiste à une présence des syndicats au niveau des instances décisionnelles (conseil d'administration ou conseil de surveillance), qui définissent la stratégie de l'entreprise. C'est un signal fort envoyé par les partenaires sociaux, dans la mesure où ces administrateurs salariés auront un statut identique à celui des autres membres du conseil, avec un rôle délibératif. *« Une telle évolution est un cercle vertueux qui permet d'associer les salariés aux processus de décision, et donc de renforcer leur contribution à l'élaboration du projet collectif de l'entreprise. Elle s'inscrit, de fait, dans une tendance*

¹³ <http://www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473>

d'ores et déjà présente au niveau des grands groupes, soit par héritage de leur passé d'entreprises publiques, soit à travers des dispositifs de participation au capital de l'entreprise, ou encore du fait de la sensibilité de la direction à l'enjeu du dialogue social¹⁴ » (Hubert LANDIER. 2013, p. 16).

Il est important de souligner l'effet bénéfique du dialogue social sur le climat social de l'entreprise au-delà même de la seule représentation des salariés au conseil d'administration ou conseil de surveillance. Par ailleurs, l'aspect positif de ce type de management de ces trois niveaux de participation des salariés sont bien connus : car les salariés sont en mesure de mieux comprendre les enjeux et de porter les préoccupations de leurs homologues. Pilier important de cohésion sociale au sein de l'entreprise, la représentation des salariés dans les organes de gouvernance devrait cependant répondre à des modalités de mise en œuvre pragmatiques, qui dépendent de la réalité de chaque entreprise.

1.2. Le dialogue social au cœur du management de l'entreprise

De nos jours, le dialogue social est incontournable au sein de l'entreprise. En effet, on note des évolutions importantes du point de vue technologique, organisationnel et structurel des entreprises qui nous amènent à repenser les modalités de la relation entre l'entreprise et ses salariés. La qualité de l'environnement social d'aujourd'hui est, plus que par le passé, un levier de la performance des entreprises, dans la mesure où les besoins de celles-ci et les attitudes des salariés à leur égard ont évolué. En effet, depuis un certain temps, les entreprises n'ont jamais eu autant besoin de l'adhésion de leurs salariés aux instances décisionnelles pour réussir. Ainsi, elles font preuve, pour leur part, de plus grandes attentes en termes de reconnaissance, de participation et de transparence. Ces deux types d'évolutions se combinent et renforcent l'exigence d'un dialogue social renouvelé, LANDIER (2013).

1.3. Le dialogue social doit être porté à tous les niveaux de l'entreprise

Les entreprises ont toutes subi des mutations causées par un changement global de l'économie mondiale. Dans une économie où il faut vendre avant de produire, les entreprises sont plus dépendantes à l'égard de l'engagement des salariés. Une telle activité est rendue plus compliquée dans la mesure où les processus de création de valeur sont devenus plus abstraits. Pour répondre aux évolutions du monde du travail, le dialogue social doit être porté à tous les niveaux de l'entreprise. Le dialogue social ne doit pas être abordé uniquement sous un angle exclusivement juridique. Pour LANDIER (2013, p. 29) la relation entre les partenaires au sein de l'entreprise ne se limite pas à satisfaire les obligations prescrites par le droit du travail. En

¹⁴ Hubert LANDIER, l'âge de raison, 2013, P. 16

effet, du côté des représentants du personnel, le dialogue social se présente comme un recours à la justice pour régler des conflits.

Il s'agit donc de donner au dialogue social une importance égale à celle de la qualité, de la stratégie de développement ou de la relation avec les investisseurs. En ce sens, il ne doit pas être considéré comme l'affaire exclusive des directeurs des ressources humaines, mais doit concerner l'ensemble de la direction. Au-delà des IRP et des obligations d'information, consultation et négociation, le dialogue passe par de nombreux canaux. La communication interne représente, dans des organisations beaucoup plus plates et fluides que par le passé, une voie essentielle¹⁵.

Selon Bajoit (1988), une relation sociale est un contrat qui comporte deux dimensions d'une part, il s'agit d'une coopération, visant une finalité plus ou moins explicitée ; d'autre part, c'est une forme de contrôle social (par l'autorité, le pouvoir...) toujours réciproque, mais aussi plus ou moins inégale. A ce niveau on distingue quatre aspects qui ont des effets différents sur la coopération :

- la loyauté, a pour effet de conserver la coopération et de consolider le contrôle social. Les salariés espèrent que leur direction prendra l'initiative de résoudre les problèmes qui causent leur mécontentement ;
- la défection est le contraire absolu de la loyauté. Elle supprime à la fois la coopération et le contrôle social ;
- la démission et la mobilité professionnelle permettant un meilleur équilibre des salariés ;
- la protestation met en cause le contrôle social dans le but de rétablir les conditions d'une coopération plus satisfaisante. Le salarié mécontent reste dans l'entreprise et essaye d'améliorer le système d'interaction de l'intérieur.

La protestation est, bien entendu, la réaction la plus courante des salariés. L'apathie est l'inverse absolu de la protestation car elle n'ouvre pas le conflit et contribue, ainsi, à reproduire le contrôle social, tout en provoquant une détérioration de la coopération. Dans la mesure où le salarié n'adhère plus à la finalité de l'entreprise, où il profite de son statut, où il est le moins actif possible, où il contribue peu ou mal à la réalisation des objectifs, il détériore la coopération.

2. Les acteurs du dialogue social en entreprise

Les acteurs au niveau de l'entreprise sont l'employeur et ses représentants, les représentants des organisations syndicales et les membres des instances représentatives du personnel.

¹⁵ Rapport Observatoire de prospective sociale de l'institut de l'entreprise, janvier 2013.

Du côté de l'employeur (DG, DRH, DARS) et du côté du personnel (CE, DP, CHSCT, les syndicats.....).

2.1. Les délégués du personnel (DP)

Ils sont élus et présent dans une entreprise de plus de 11 salariés, leur mission est de représenter le personnel auprès du chef pour lui faire part de toutes réclamations individuelle ou collective concernant la législation du travail.

2.2. Le comité d'entreprise (CE)

Le CE existe dans une entreprise de 50 salariés et plus. Ce comité est composé des élus du personnel et des responsables syndicaux et sa mission principale est de porter l'expression collective. Le comité est informé et consulté par la direction des orientations dans la prise de décision.

2.3. Les représentants du personnel

Désignés par un syndicat représentatif, pour le représenter auprès de la direction. Pour résoudre le conflit ou émet des revendications, le syndicat procède par négociation et conclut des accords collectifs.

2.4. Le comité d'hygiène, de sécurité et de condition de travail (CHSCT)

Présent dans les entreprises dont l'effectif est supérieur ou égal à 50 salariés, il contribue à la protection, à l'amélioration de la santé et de la sécurité des travailleurs.

En somme l'ensemble de ces acteurs interviennent dans le processus du dialogue social au niveau de l'entreprise de manière formelle ou informelle que nous essayerons de voir.

2.5. Le syndicalisme

La création de syndicats dans les organisations est autorisée par l'Etat, sans restriction. C'est un des principes fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Jusqu'en 1990, l'adhésion à un syndicat était souvent obligatoire dans les Etats selon la vision socialiste. Aujourd'hui chacun des membres de l'entreprise est libre d'adhérer à un syndicat de son choix. Le principe de la liberté syndicale est inscrit dans la déclaration de l'OIT de juin 1998, relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Il y a quatre principes fondamentaux à savoir :

- la liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- l'abolition effective du travail des enfants ;
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Par ailleurs, les droits syndicaux sont fixés dans plusieurs conventions internationales de l'OIT :

- la Convention N° 11 relative à la liberté d'association ;
- la Convention N° 87 relative à la liberté syndicale et à la protection des droits syndicaux ;

- la Convention N° 98 relative au droit d'organisation et au droit de négociation collective.

Au Sénégal, la charte nationale sur le dialogue social précise dans l'article 3 le principe de la liberté syndicale et au niveau de l'article 13 les règles applicables au comité national pour le dialogue social.

Le comité national pour le dialogue social se réunit au moins deux (02) fois par an en session ordinaire à la fin de chaque semestre et sur convocation de son président. Alors, le dialogue intervient au niveau national, au niveau de la branche et au niveau de l'entreprise.

Ainsi, pour Freeman et Medoff, (1984, cité par Laroche patrice, 2006, pp. 3-9) le syndicalisme peut être vu :

- **comme monopole**

Le syndicat peut rationner le facteur travail afin d'avoir un impact sur les salaires du personnel de l'organisation.

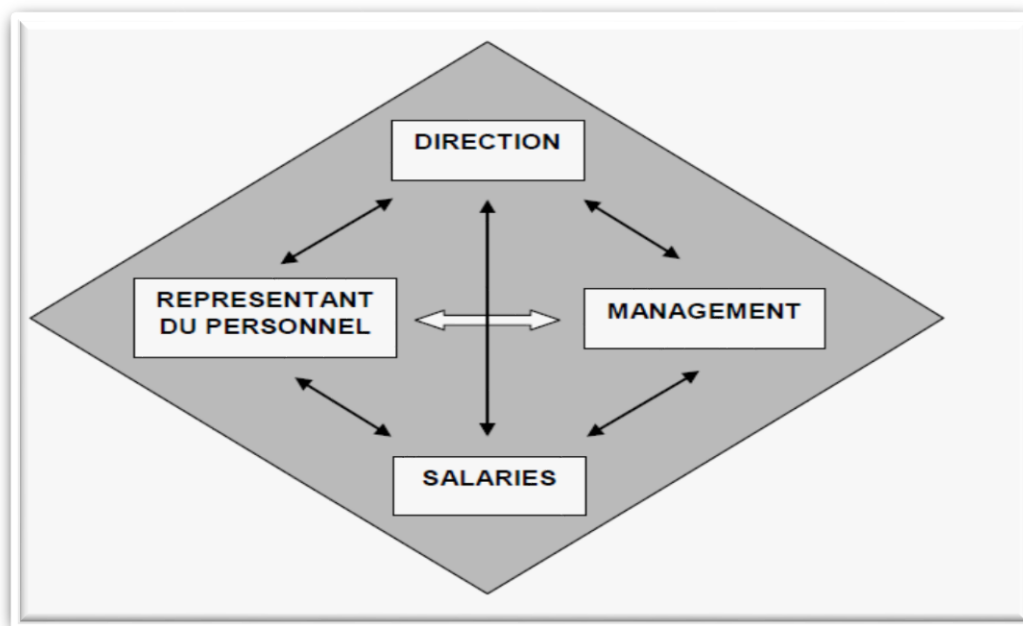
- **comme voix collective**

Le syndicat participe à l'amélioration des relations et la diffusion de l'information. Il permet d'augmenter la productivité. Concrètement, l'analyse du fait syndical, Freeman (1976) propose de prendre en compte l'alternative exit/voice présentée par Hirschman (1970¹⁶). Freeman (1976) puis Freeman et Medoff (1984) ont montré que la présence syndicale peut aussi constituer un facteur d'efficacité pour l'entreprise en tant que moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle.

Pour Gérard Taponat (2010, p. 10) le corps social de l'entreprise peut se résumer dans le schéma ci-dessous :

¹⁶Hirschman, dans son célèbre ouvrage *Exit/Voice and Loyalty*, considère que les sociétés disposent de leurs mécanismes pour faire face aux problèmes économiques et sociaux. Le premier mécanisme, celui de l'« exit » est le mécanisme du marché économique dans lequel les individus exercent leur liberté de choix pour accepter ou refuser les échanges qui leur sont proposés. Le second mécanisme évoqué par Hirschman (1970) est la « Voice » qui consiste à exprimer ses sources de mécontentement afin de rapprocher des conditions de vie désirées de la condition réelle. Sur le marché du travail, la « voice » revient à discuter avec l'employeur des sources d'insatisfaction plutôt que de quitter son emploi.

Schéma 2: Le corps social d'une entreprise



Source : Gérard Tanponat, (2010, p. 10)

3. Les formes de dialogue social au sein d'une entreprise

Au sein d'une entreprise le dialogue social¹⁷ peut revêtir plusieurs formes :

-Le dialogue bipartite, c'est quand il peut prendre la forme d'une négociation collective ou d'autres formes de négociation, de coopération ou de prévention et de règlement des différends entre l'employeur et ses employés.

-Le dialogue social tripartite permet aux travailleurs, aux employeurs et au gouvernement de discuter ensemble des politiques publiques, de la législation et d'autres prises de décisions ayant des répercussions sur le lieu de travail ou les intérêts des travailleurs et des employeurs.

Pour en savoir plus sur les formes du dialogue social en entreprise il faut cependant, voir sa définition à travers son contenu, son processus de mise en œuvre dans l'organisation : par la négociation, la concertation, la consultation etc. Même si ces formes restent floues aux yeux des acteurs dans l'organisation. Il est probable d'avoir un aperçu clair sur les formes du dialogue social à travers : l'information, la concertation et la négociation etc.

3.1. Le partage de l'information

Le partage de l'information, est l'un des éléments fondamentaux et indispensables au dialogue social effectif. En soi, il n'implique pas de débattre véritablement des questions, ou d'engager une action. Mais il forme, néanmoins, une partie essentielle des processus par lesquels le dialogue est établi et les décisions sont prises.

¹⁷ Rapport VI du BIT « Discussion récurrente en vertu de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, 2003, P.12 »

3.2. La consultation

La consultation, va au-delà du simple partage de l'information et exige un engagement des parties, au moyen d'un échange de point de vue qui, à son tour, peut déboucher sur un dialogue plus approfondi. Les organes tripartites ou bipartites peuvent, entreprendre des négociations et conclure des accords.

3.3. La négociation

Selon Jean-Pierre citeau (2002), la négociation est un moyen utilisé pour réguler des rapports sociaux dans les organisations. A travers une procédure de discussion elle permet de réguler par un accord, des intérêts et des points de vue distincts. La négociation n'est ni un acte banal, ni une pratique improvisée. Elle renvoie à la qualité et à la compétence du négociateur.

Selon Don Hellriegel et John W. Slocum (2008), la négociation est une méthode utilisée dans les organisations pour résoudre le conflit.

Elle peut être une :

3.3.1. Négociation collective

La négociation collective, est une des formes de dialogue social parmi les plus répandues aux seins des organisations. Les parties-prenantes peuvent, engager des négociations collectives au niveau des entreprises, ou au niveau sectoriel, régional, national etc. Elle s'inscrit dans un cadre plus ou moins formalisé, se met en place pour résoudre un problème partagé entre deux parties et aboutit à un accord qui est un texte provisoire qui cristallise l'engagement des protagonistes.

3.3.2. Négociation distributive

Caractérisée par des situations traditionnelles, où les enjeux sont déterminés, une partie gagnant ce que l'autre perd.

3.3.3. Négociation raisonnée

C'est un processus de négociation bénéficiant aux deux parties. Elles identifient les problèmes communs, évaluent des alternatives et expriment ouvertement des préférences, aboutissement à une solution.

3.3.4. Négociation interculturelle

C'est une négociation dont les négociateurs proviennent de cultures différentes.

3.3.5. Récompense

Il consiste dans la capacité de quelqu'un à influencer sur les comportements d'autres personnes en les récompensant. Par exemple en donnant de l'argent ou félicitant, accordant de congé et promotion.

Ces formes peuvent être appliquées avec le dialogue formel ou informel mais il faut cependant distinguer le dialogue social formel et le dialogue social informel.

3.4. Le dialogue social formel

Au vue de la loi le dialogue formel c'est un dialogue entre acteurs au sein de l'entreprise c'est-à-dire entre l'Etat et les salariés et entre employeur et représentant de syndicats. C'est un dialogue qui se caractérise par une négociation qui se tient annuellement.

3.5. Le dialogue informel

Le dialogue social informel est un dialogue bipartite présent et quotidien entre partenaire dans une organisation

4. Les fonctions et principes du dialogue social en entreprise

Les fonctions du dialogue social au sein d'une entreprise

Hubert LANDIER (2013, p. 10) soutient que « le dialogue n'est une fin en soi ». Il doit avoir pour objectif de contribuer à la performance de l'entreprise¹⁸. Alors, pour LANDIER il existe essentiellement trois leviers de dialogue social à savoir :

- un levier de régulation sociale ;
- un levier d'adhésion aux projets collectifs de l'entreprise ;
- et un levier d'agilité.

4.1. Le dialogue social levier de régulation social

La régulation sociale est définie comme l'ensemble des mécanismes d'ajustement que le système social d'une organisation ou d'une entreprise met en place pour veiller à la stabilité sociale permanente pour maintenir son équilibre interne et s'adapter à l'évolution de son environnement¹⁹.

Pour Reynaud (1994), nous avons trois types de régulations :

- la régulation de contrôle qui porte sur des règles officielles émises par une autorité supérieure. Elle vise entre autre à fixer ou orienter (l'activité, l'organisation, la cadence de travail ou la qualité des résultats d'un groupe), la stratégie de développement de l'organisation ;
- la régulation autonome, elle privilégie la participation à la prise de décision du personnel de l'entreprise ;
- et la régulation conjointe qui est la rencontre des deux régulations précédentes.

Cependant, en 2000 l'auteur nous dit que l'opposition entre régulation autonome et régulation de contrôle peut s'appliquer à des niveaux très différents de l'organisation. En outre, la dépendance que présuppose la régulation de contrôle n'est pas obligatoirement hiérarchique,

¹⁸ Dans l'institut de l'entreprise « l'âge de raison », mars, 2013. P.10

¹⁹ <http://www.pactes-conseil.com>

elle peut également être fonctionnelle. Autrement dit, l'activité de régulation peut porter sur de nombreux domaines notamment sur : les salaires, les méthodes de travail mais également l'adoption de technologies nouvelles. Ainsi, la complexité du processus de régulation peut être soulignée puisqu'elle émane de différentes sources et articule différents niveaux de domaines. Il est également essentiel de comprendre que les régulations au sein d'une entreprise ne forment pas, si on les considérait à une période donnée, un ensemble cohérent.

Par contre, la coordination de ces différentes régulations conduit inévitablement à un compromis qui est la régulation conjointe. Grosso modo, le dialogue social, à travers ces différentes fonctions, constitue un mécanisme d'ajustement qui permet cette régulation conjointe.

Le dialogue social a tout d'abord comme fonction de contre-pouvoir d'après Louis Gallois (2012) « *nous avons besoin des représentants capables de revendiquer et de s'opposer, mais aussi de dialoguer et de négocier des compromis utiles*²⁰ ».

Le dialogue social joue aussi un rôle de porte-parole que montre Guy Bajoit²¹ (1998, pp. 325-345). En effet, le dialogue social assure et traite les questions d'échanges de point de vue dans un cadre défini et avec l'objectif de se mettre d'accord autour d'un projet collectif. C'est aussi l'opportunité des salariés de faire entendre leur point de vue.

4.2. Le levier d'adhésion aux projets collectifs

Selon Freeman et Medoff (1984) cité par Bergeron (2000) il existe plusieurs raisons pour lesquelles les salariés ont intérêt à négocier collectivement avec l'employeur plutôt que d'exprimer leur mécontentement de manière individuelle. Tout d'abord, le risque de perdre son emploi d'une part mais aussi la difficulté à trouver un emploi d'autre part. La négociation collective permet donc aux salariés d'exprimer leur sentiment sans courir le risque individuel d'être licencié. La loi favorise d'ailleurs ce mode de négociation en autorisant la création de syndicat et en assurant une protection contre les tentatives de licenciement aux salariés qui se syndiquent. Ensuite, la négociation collective permet aux salariés d'obtenir des biens publics qui sont essentiels pour leur bien-être mais qu'aucun salarié n'aurait intérêt à négocier individuellement. Enfin, le syndicat, en négociant au nom de tous les salariés, va permettre aux salariés les plus faibles d'obtenir des garanties sur leurs conditions de travail.

Dans le rapport de l'Institut de l'entreprise (2012), « *l'urgence de la situation implique de renforcer le consensus social autour de l'entreprise, vecteur irremplaçable de sortie de crise, et de considérer que c'est en priorité au niveau de l'entreprise que les leviers pour faire évoluer*

²⁰ Louis gallois, Rapport au premier ministre, 5 novembre 2012

²¹ Guy Bajoit, 1998, P.325-345

la culture et les pratiques du dialogue social doivent être mis en œuvre ». Car étant entendu que l'implication des salariés dans la mise en œuvre d'un projet collectif est aujourd'hui une condition sine qua non de la réussite d'une entreprise.

4.3. Le dialogue social, un levier d'une grande facilité à agir

« Toute stratégie met en jeu la confiance des collaborateurs ; elle mérite alors que le plus grand nombre lui apporte mieux que son adhésion, son concours éclairé » (Defrance, 2001).

Etant un levier qui assure une bonne compréhension entre partenaires sociaux, le dialogue social permet à l'entreprise d'anticiper sur des conditions futures de la performance. Le dialogue social c'est aussi une solidarité de proximité qui renforce le management d'intermédiaire et des délégués du personnel dans l'exercice de leur fonction.

Pour Dunlop (1958,) *« l'établissement des règles est la principale fonction d'un système de relations professionnelles dans une société industrielle »*. En effet, un système de relations professionnelles est constitué par des acteurs qui établissent des règles et ayant une idéologie commune. Ainsi, il parle des règles de fond ou de contenu et de règles de procédure.

Les acteurs d'un système de relations professionnelles sont:

- les institutions représentatives du personnel ;
- le management de l'entreprise ;
- et les organisations d'employeurs.

Ce sont des acteurs qui cohabitent mais leur importance varie très fortement selon le système de relations professionnelles auquel on fait référence. La performance est clairement un but à atteindre pour l'employeur. Dès lors, évaluer l'effet des relations professionnelles sur la performance de l'entreprise revient à adopter le point de vue de l'employeur même si cet objectif peut intéresser l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

5. Principes du dialogue social en entreprise

5.1. Le dialogue social doit être considéré comme une question de management

Selon LANDIER(2013) le dialogue doit être considéré au même titre que d'autres disciplines constitutives comme la fonction RH et ne doit pas être de la responsabilité exclusive du DRH. Il indique également pour tout manager, responsable d'équipe, doit dans l'exercice de sa mission qui lui est confiées, lui accorder l'attention nécessaire, considérant que les résultats opérationnels sont largement fonction de la qualité des rapports de travail. Or, souvent le rôle du manager se concentre, sur des objectifs d'ordre techniques, commerciaux ou financières sans le recul qui serait nécessaire, qui le conduisent à négliger l'aspect social ou humain du fonctionnement de l'entreprise. Et beaucoup d'entreprises ne donnent pas la place souhaitable au dialogue social. Ainsi, se perpétuent les incompréhensions et les maladroites qui entretiennent la dégradation des rapports sociaux.

5.2. Le dialogue social se joue d'abord au sein de l'entreprise

Il ne s'agit pas de nier l'utilité des négociations au niveau de la relation professionnel ou national interprofessionnel dans les organisations, mais de prendre acte à ce qui se passe sur le terrain même des rapports sociaux au lieu du travail. Les négociations au niveau national présentent en effet l'inconvénient d'être soumises à l'influence des pouvoirs publics, qui ont leurs propres priorités, lesquelles ne sont pas nécessaire a entreprises, ni celles des syndicats.

Le dialogue social au niveau de l'entreprise au Sénégal vise l'amélioration de l'environnement du travail, de la productivité du travail des rémunérations et de la durée du travail. En outre, les accords ainsi conclus doivent ensuite faire l'objet d'une transposition au niveau professionnel et à celui de, chacune des entreprises, ce qui peut nécessiter un certain temps. D'où la nécessité d'en revenir à l'entreprise, dans un esprit semblable à celui qui a conduit à la position commune, en ce qui concerne la représentativité syndicale. Il s'agit, de s'en tenir au principe de subsidiarité, sachant que les avancées sociales les plus innovantes, comme en bien d'autres domaines, ont souvent été le résultat d'initiatives locales.

5.3. Le dialogue social, enfin, ne se limite pas au dialogue institutionnel

Le dialogue social suppose proximité, capacité d'écoute et considération pour chacun. Au-delà du fonctionnement des instances de représentation du personnel et des négociations avec les organisations syndicales représentatives, le dialogue doit mobiliser l'ensemble des relations de travail en utilisant différent moyen de communication interne.

6. Le risque social et les obstacles du dialogue social

Le dialogue social renforce la cohésion et l'adhésion des travailleurs à un projet collectif dans une organisation. Alors, pour un environnement adéquat, chaque dirigeant d'entreprise doit

partager, diffuser et favoriser l'implication des salariés dans la prise de décision. Il s'agit de donner un sens aux efforts déployés par les salariés. Ce qui permettra à l'entreprise de faire face aux risques qu'elle rencontrera. Ainsi nous évoquerons trois obstacles majeurs au dialogue social.

Herberg (1923), estime que dans son milieu de travail, le salarié connaît des besoins d'entretien de types (politique et administration ; supervision ; salaire ; relation personnelle ; conditions de travail) et pour lui les non satisfaction de ces derniers peuvent engendrer des conflits et des désengagements.

6.1. Les obstacles au dialogue social

-L'Etat veut imposer des thèmes de dialogue qui sont, certes importants, mais ne coïncidant pas toujours avec la réalité du terrain. Il y a une part « d'hypocrisie » dans le terme « Partenaires sociaux ». Plus l'Etat s'immisce, moins il leur laisse de place dans les négociations le définit comme un Etat « encombrant ». Il existe ainsi un poids des préjugés entre ces groupes qui viennent renforcer la distance sociale entre les parties prenantes d'une entreprise.

-La défense des rentes de situation est un second obstacle au dialogue social. Il s'agit de la volonté du maintien des avantages acquis au risque de tuer l'entreprise, soit en toute conscience, soit par croyance d'une entreprise insubmersible.

-Le troisième obstacle relevé par LANDIER(2012) est les effets du « marxisme résiduel » qui se maintiennent sous forme de réflexes. On parle du patron, de l'employeur, et non plus de l'entreprise à faire fructifier ensemble comme un bien commun.

6.2. Le risque social et la nécessité d'y faire face en prenant en compte les attentes des salariés

Le risque social pour une entreprise reste celui de la grève. Celle-ci était supposée résulter de l'action des meneurs syndicaux dans les organisations. Mais tout au début de l'histoire de l'entreprise les dirigeants s'opposaient à la pénétration des syndicats dans les organisations.

Cependant, son cadre légal en 1884, le syndicat théoriquement était reconnu mais il fallait attendre en 1968, avec la création de la section syndicale d'entreprise, pour qu'il ait la possibilité légale d'y prendre forme. La chronique sociale aura donc été marquée par une période lointaine durant laquelle les employeurs auront rejeté toute légitimité à l'action syndicale. Dès lors que le ou les syndicat(s) étaient présents dans l'organisation, une nouvelle aire de management devenait inévitable pour les responsables. Il s'agissait de prévenir et de gérer les mouvements (de grève ou de conflit) afin, de convenir sur des conditions de la reprise du travail. L'essentiel des mouvements de grève portaient sur trois aspects principaux à savoir :

- les salaires ;

- la sécurisation de l'emploi ;
- et la durée du travail.

Concrètement, ce n'est à partir du début des années soixante-dix, que les dirigeants sont venus à aborder la question des conditions de travail, puis, depuis une dizaine d'années, celle de la prévention du harcèlement, des discriminations et des risques psychosociaux. Pendant cette période, le risque social a largement changé de nature. Certes, il y a toujours des mouvements de grève et de conflit au sein l'entreprise. Ceux-ci, toutefois, ont largement reculé en tant que mode de régulation ; ils subsistent dans certains secteurs traditionnels, comme les transports, où le syndicalisme est influent ; il s'en produit également lorsque les salariés voient leur emploi menacé par une restructuration ou un dépôt de bilan. L'attention que leur accorde la presse, toutefois, est loin de correspondre à la réalité. En l'absence d'une expression collective, l'insatisfaction des salariés, en revanche, s'exprime d'une façon beaucoup moins spectaculaire à travers une tendance croissante au désengagement. Celui-ci pourrait se définir comme une sorte d'absentéisme moral car s'expliquant par le fait que la personne est présente physiquement mais en réalité elle est absente.

6.3. Le dialogue social un outil de prévention du conflit

PIERRE ET RICHARD (dans Yvan potin, 2008-2009), soutiennent que le conflit est quotidien dans la vie de l'organisation. Ainsi, pour le prévenir il faut former les membres de l'organisation à des approches de sensibilisation aux différentes modes de travail ou fonctionnement humain. Les pratiques peuvent varier entre organisation, ces approches ont pour but de donner aux membres des référentiels culturels commun. Ainsi, le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur. Il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions. Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager. L'anticipation aussi à la satisfaction dans son milieu de travail des besoins tels que (achèvement, reconnaissance, attraction du travail, responsabilité etc.), contribue beaucoup à l'apaisement social (F. Herberg, 1923).

Dans sa vision de prévention, recommande d'éviter le mécontentement des salariés car ce sont des facteurs qui peuvent facilement être éliminés et cela fait partie le plus souvent des revendications. Et pour ce là l'entreprise doit prendre en compte : l'environnement du travail ;

d'une politique de sécurisation de l'emploi ; la responsabilisation des salariés ; la gestion des carrières des salariés et l'amélioration des conditions de travail etc.

Section 3 : Lien entre Dialogue social et Performance de l'entreprise

1. Le dialogue social, fondement d'une performance durable en entreprise

Pour H. LANDIER (2014), le dialogue social est une condition de la performance globale et durable de l'entreprise. Le fonctionnement de l'entreprise demande certaines conditions que les dirigeants et les salariés doivent savoir et respecter même si la situation économique le permet ou face une pression des syndicats. De ce fait, il ne s'agit pas de « faire du social » quand la situation économique le permet ou parce que l'on ne peut faire autrement, compte tenu de la pression des syndicats, mais de tout autre chose. Un capital humain de qualité est un facteur de réussite de l'entreprise, c'est-à-dire de son organisation humaine, de sa coordination des compétences qu'elle parvient à rassembler et de l'implication personnelle de chacun des membres de son personnel dans la mise en œuvre d'un projet partagé voir plus loin des activités. Ainsi, les entreprises doivent s'efforcer de répondre aux attentes des membres de leur personnel. Le dialogue social doit avoir pour objectif la performance, entendue dans sa dimension financière et actionnariale, mais également sociale. Il doit répondre aux deux enjeux que sont la construction d'un sentiment d'appartenance et l'adaptation du projet collectif aux défis futurs. Il ne peut, dans cette perspective, être restreint à sa dimension institutionnelle, mais engage la bonne marche de l'organisation dans son ensemble. On observe ainsi fréquemment dans une entreprise que lorsque la ligne hiérarchique ne joue pas son rôle d'écoute, les relations entre l'entreprise et les représentants du personnel ont tendance à se tendre, parfois sur un mode agressif de part et d'autre. En revanche, des managers à l'écoute de leurs collaborateurs contribuent à susciter un climat de confiance qui conduit à un comportement positif, venant des représentants du personnel. Il en résulte donc clairement que la qualité du dialogue social constitue un facteur de performance de l'entreprise.

2. Le dialogue social et performance, un projet collectif

Dans la théorie économique classique les auteurs associent la performance d'une entreprise ou d'une organisation à l'optimisation des facteurs de productions (travail et capital). De nos jours, il est question de la maîtrise des risques dans les entreprises.

Par ailleurs, les dirigeants d'entreprises doivent adapter leur façon de gérer afin, de répondre aux attentes des membres de leur personnel.

Toutefois, elles sont devenues complexes dans la sphère de l'organisation ou de l'entreprise. Car ne portant pas seulement sur l'aspect rémunération ou de durée du travail, mais également de conditions de travail, de sécurité de l'emploi ou encore, de possibilités d'évolution

professionnelle des salariés. Sachant qu'il est très difficile de connaître les besoins et les priorités des salariés. Pour éviter un malentendu au sein de l'organisation, l'employeur n'a d'autre choix que de se mettre à leur écoute (Landier, 2012). C'est ce qui explique la raison d'être du dialogue social c'est-à-dire essayé de se mettre d'accord avec les salariés, par le canal de leurs représentants, sur les priorités susceptibles de répondre à leurs attentes de façon à réduire les risques de tensions et à susciter plus leur engagement à l'atteinte de l'objectif fixé par l'entreprise.

C'est pour quoi Landier(2013) estime qu'il est permis de considérer le dialogue social comme le fondement d'une performance globale et durable dans une entreprise. Ainsi, affirme l'entreprise américaine : « *la réussite durable est une réussite partagée* ». La performance sociale fait explicitement référence à un outil : Il ne s'agit pas de préciser les conditions et les modalités réglementaires d'établissement du bilan social mais d'utiliser cette référence pour en tirer les indicateurs essentiels qui peuvent nourrir la réflexion sur la performance sociale d'une organisation. Concrètement, ces facteurs peuvent être multiples et de nature diverses au sein d'une organisation.

3. La présence des syndicats en entreprise

La direction coordonne des activités administratives à travers des directives, des recommandations, des suggestions. Pour Freeman et Medoff (1984), la présence syndicale contribue à l'amélioration de la productivité du travail. La direction donne également la possibilité aux salariés d'exprimer leur satisfaction ou insatisfaction par rapport aux conditions de travail et d'existence. Pour ces auteurs le syndicat à travers le dialogue permet, d'une part, d'améliorer la communication entre la direction et les salariés, d'autre part de réduire la rotation du personnel. En outre, la présence syndicale inciterait les dirigeants à améliorer leurs méthodes de gestion. Pour de nombreux employeurs, la présence d'organisations syndicales est synonyme de relations professionnelles et sociales tendues. En revanche, lorsque les syndicats interviennent efficacement en leur faveur, notamment par le biais de la négociation collective, les employés ont tendance à juger favorablement le climat social. C'est dire que l'instrumentalité syndicale améliore la perception du climat social par les employés.

Le dialogue social est devenu un indicateur de mesure de la performance des entreprises. Presque, partout dans le monde le droit international de la fonction publique accepte, lui aussi, le principe d'un service rendu pour un autre. Par ailleurs, on reconnaît que les prestations individuelles ne résultent pas seulement d'une idée éthique que la fonction publique aurait d'elle-même, mais également de la combinaison de multiples facteurs. En raison de la nouvelle

teneur des débats sur les sources de motivation dans la fonction publique, le rôle de l'évaluation du personnel a changé, lui aussi.

4. Le dialogue social, un bien-être au travail

Brun (2008) estime que des salariés satisfaits de leurs conditions de travail et d'existence sont également des salariés performants. Alors il y a un lien entre le vécu quotidien et la performance sociale d'une entreprise. Cependant, le bien-être au travail n'est pas une absence totale de difficultés mais cela sous-entend une amélioration des conditions au sein de l'organisation. En matière de développement de la performance sociale, les employeurs se doivent d'avoir une attitude à la défensive et offensive en même temps.

-Une approche défensive pour lutter contre les causes professionnelles qui font que les salariés sont mal au travail ;

-Une approche offensive pour les mettre à l'aise au travail, en développant des politiques et actions visant à développer le bien-être dans l'entreprise.

Ainsi, dans son dossier, l'ANACT²² (2012) mentionne la qualité de vie au travail profite à la performance de l'entreprise et soutient que « *la performance sociale doit être un développement de l'entreprise* ». Dans cette dynamique le salarié ne constitue pas un coût pour l'entreprise, mais son créateur de valeur ajoutée.

Section 4 : le cadre d'intervention du dialogue social, selon la charte nationale du dialogue au Sénégal

Dans cette section, il s'agit de distinguer le dialogue social pratiqué dans le secteur public du dialogue exercé dans le privé.

1. Le niveau du dialogue dans le secteur public

Pour le secteur public le dialogue intervient au niveau national comme dans le niveau régional. D'ailleurs c'est ce qui a fait même que l'Etat a mis en place le haut conseil économique et social pour orienter et consolider les résultats.

2. Le niveau du dialogue dans le secteur privé

Dans le domaine privé, le dialogue social s'exerce au niveau institutionnel ou au niveau de l'entreprise et c'est qui nous intéresse.

²² Revue, travail et changement, janvier/février 2013

2.1. Le dialogue au niveau de l'entreprise

Au sein de l'entreprise, le dialogue social s'exerce dans un cadre formel des organisations syndicales et des instances représentatives du personnel ou dans le cadre informel qui signifie une mobilisation d'un grand nombre d'acteurs dans l'entreprise.

2.2. Le dialogue au niveau institutionnel

Au niveau institutionnel, le dialogue social s'exerce au niveau national, ou régional. L'approche peut être interprofessionnelle ou sectorielle. Ceux qui exercent le dialogue social à ce niveau sont les organisations syndicales représentant les employeurs ou les salariés. L'échange est bipartite, mais il peut également être tripartite, faisant alors intervenir des représentants de l'Etat, dès lors que le dialogue social s'engage au niveau national.

3. Au niveau de la branche

Il est institué au niveau de chaque branche d'activités un comité paritaire bipartite de dialogue social dont les membres sont issus des organisations syndicales d'employeurs et des travailleurs. A ce niveau le comité se charge d'examiner les dossiers dont il saisit par le comité national pour le dialogue social.

Conclusion partielle du chapitre 1

Le dialogue social devient une priorité pour les dirigeants d'entreprises qui veulent améliorer toujours la performance économique et la performance sociale. Depuis une certaine décennie les auteurs pensent qu'il y'a un lien entre le dialogue et la performance économique voire la performance sociale. La performance sociale d'une entreprise passe forcément par le bien-être de ses collaborateurs, et ne doit pas ou plus être considérée comme un luxe inutile. En réalité elle conditionne la performance économique. De ce fait, le bien-être des salariés peut être une source, voire une ressource stratégique de la performance économique. L'entreprise a donc intérêt au bien-être de ses salariés. Comment mesure t'on la performance sociale d'une entreprise ? La littérature nous renvoie le bilan social de l'entreprise. Et pour ce faire une série de question suscitera notre curiosité afin de voir le lien entre dialogue et performance sociale que nous pensons voire dans la partie empirique.

CHAPITRE II : CADRE EMPIRIQUE

Introduction

Dans toute étude, notamment une étude de cas, il est important de connaître la démarche suivie et le lieu étudié car ceci facilitera la collecte des données. Alors, dans cette partie nous allons montrer la méthodologie de recherche adoptée en commençant d'abord, par présenter la structure et la méthode de collecte des données. Ensuite, présenter les données de l'enquête enfin, vous montrer les difficultés rencontrées pour terminer avec le traitement de données.

Présentation de la SENELEC

Section 1 : Cadre Méthodologique et Présentation de l'entreprise

1. Présentations de la SENELEC

1.1 Le Cadre institutionnel de la SENELEC

La société nationale d'électricité du Sénégal²³ (SENELEC) est une société anonyme à participation publique majoritaire, (Loi 98-06) concessionnaire de la production, du transport, de la distribution et de la vente de l'énergie électrique mais également, de l'identification, du financement et de la réalisation de nouveaux ouvrages sur son périmètre (Loi 98-29 modifiée par loi 2002-01). Elle fonctionne avec ses seules ressources et doit assurer l'équilibre de son compte d'exploitation.

L'Etat assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique eu égard à la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie nationale.

L'Etat assure ces fonctions à travers le Ministère de l'Energie qui assure la tutelle administrative et technique du secteur de l'énergie par l'intermédiaire de la Direction de l'Energie et de la Commission de Régulation du Secteur de l'Electricité (CRSE).

SENELEC a pour mission de produire, importer (exporter), transporter et distribuer l'énergie électrique sur toute l'étendue de sa concession.

1.2 Couverture territoriale

La SENELEC est composée de 6 délégations régionales à l'intérieur desquelles s'exerce la gestion des relations avec la clientèle. Chaque délégation régionale regroupe les agences et les bureaux commerciaux ainsi que les services techniques chargés de l'exploitation, de l'entretien et de la maintenance des réseaux de distribution.

Ainsi, nous avons :

-la délégation régionale Dakar 1 qui compte cinq agences : Vincens, Médina, Bourguiba, Ouakam, Patte d'Oie ;

²³ <http://www.energie.gouv>

- la délégation régionale Dakar 2 qui compte quatre agences : Pikine, Guédiawaye, Thiaroye, Rufisque ;
- la délégation régionale Centre Ouest avec trois agences : Thiès, Mbour et Touba ;
- la délégation régionale Centre Est avec une agence : Kaolack ;
- la délégation régionale Nord qui compte deux agences : Saint Louis et Louga ;
- la délégation Régionale Sud avec une agence Ziguinchor

1.3 Les objectifs de la SENELEC

Depuis 1984, SENELEC a été l'un des moteurs les plus dynamiques du développement économique et social du Sénégal.

Aujourd'hui, le défi que la société doit relever est celui du financement de son développement.

Pour garantir le succès de la SENELEC, l'état et les partenaires doivent permettre l'entreprise :

- de s'ouvrir au secteur privé pour la réalisation, la production et la gestion des centrales électriques ;
- de garder le monopole du transport de l'électricité sur l'ensemble du territoire ainsi l'exclusivité de la distribution

1.4. Les valeurs de la SENELEC

SENELEC, dans le cadre de la bonne gouvernance vertueuse a décidé d'adopter un code d'Ethique. Cette gouvernance repose sur des valeurs éthiques qui démontrent l'engagement de l'entreprise pour la bonne gouvernance. Elle souhaite maintenir en son sein des valeurs de confiance, de respect et de tolérance. La coexistence et le maintien de ces valeurs supposent le respect par tous, sans distinction de catégorie socioprofessionnelle, de race, d'ethnie ou de religion, d'un certain nombre de règles de comportement, y compris en face de situations parfois difficiles. Ce code d'Ethique ne prétend pas tout codifier, mais entend définir des principes généraux que chacun se doit de respecter et faire respecter.

1.4.1. Respect du Client

Le client est la raison d'être de la société. Elle doit le traiter avec courtoisie, diligence, bonne foi et équité, porter sur lui toute l'attention et mobiliser toute l'énergie pour le servir.

1.4.2. Rapports entre collaborateurs

Chaque employé de SENELEC doit faire preuve de loyauté et veiller à maintenir une bonne qualité de relations avec ses collègues, sans discrimination ni abus d'autorité et privilégier le travail d'équipe. SENELEC déconseille fortement à ses collaborateurs, et particulièrement entre cadres dirigeants, responsables et subordonnés, d'entretenir des relations intimes pour éviter leurs impacts négatifs sur l'entreprise.

1.4.3. Responsabilité-Engagement

Les agents exercent les fonctions conformément aux règlements et encadrements définis par la société (règlement intérieur, carnet de prescriptions, notes de directions et de procédures, règlement de service, etc.) avec professionnalisme, rigueur et probité. Ils s'impliqueront et fourniront tous les efforts nécessaires pour réaliser du travail de qualité et en quantité suffisante.

1.4.4. Equité

Il traite les agents placés sous leur autorité avec équité et leur accorderons une égalité de chances en matière d'embauche, de rémunération, de promotion et de développement de carrière. Les règles seront les mêmes pour tous ; elles seront communiquées et appliquées avec transparence.

1.4.5. Esprit d'équipe

Il communique et partage les informations, les savoirs et les savoir-faire. Exclu la concurrence sauvage et la jalousie et font preuve de solidarité dans l'exercice de leurs responsabilités pour améliorer la productivité.

2. La méthodologie de recherche

Il est donc important que nous nous interrogeons sur le chemin à emprunter avant de nous engager pleinement dans la démonstration de notre hypothèse de recherche. A cet effet, notre méthodologie clarifiera les procédures adoptées pour la collecte et le traitement des données et la rédaction du mémoire.

Selon Lecourt (2003, p.368)²⁴, la construction de connaissance en rapport avec les observations est la préoccupation du chercheur. Ayant une activité de production de connaissance, la science renvoie à plusieurs types de connaissances²⁵.

2.4. Choix de la recherche : une démarche qualitative

Une approche qualitative se distingue d'une approche quantitative dans la mesure où elle procède, schématiquement, de manière inductive. Selon la plupart des chercheurs, la recherche qualitative ne se caractérise pas par des données, puisqu'elles peuvent aussi être quantifiées, mais par sa méthode d'analyse qui n'est pas mathématique (Strauss et Corbin, 1990, cité par Jean-Jacques Quintin, 2012, p. 25). L'on admettra que la méthode qualitative traite des données difficilement quantifiables, qu'elle recourt à une méthode d'analyse plus souple et davantage inductive et qu'elle s'inspire de l'expérience de la vie quotidienne et du sens commun qu'elle

²⁴ « Pour anticiper ce qui de l'inconnu est susceptible d'être acquis à la connaissance, la pensée scientifique doit inlassablement prendre le risque d'interroger le réel en fonction d'un possible dont elle sollicite les virtualités par la pensée et l'expérimentation. Et cette ferveur interrogative ne se satisfait d'aucune réponse apportée. »

²⁵ Précisions qu'il existe plusieurs approches scientifiques de la connaissance. Elles dépendent entre autres, de la nature de la recherche, descriptives, [...], de développer différentes perspectives de la science sous forme de programmes de recherche de Lakatos et de paradigmes scientifiques dont le passage de l'un à l'autre témoigne d'un progrès scientifique selon Kuhn-(Chalmers, 1987).

essaie de systématiser (Douglas, 1976). En effet, compte tenu de l'objectif de recherche, notre étude est basée sur la recherche qualitative car elle permet d'utiliser des techniques de recueil de données et d'analyse qualitative dans le but d'expliquer, ou de comprendre au « fait humain » (Murielle, 1991).

Pour Wacheux (1996), la méthode qualitative cherche à expliquer les phénomènes sociaux, « *la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitative, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans la situation concrète* ».

Pour consolider la collecte des données, nous avons effectué des entretiens à travers un guide d'entretien. Concrètement, c'est la performance sociale perçue par les différents acteurs que nous tenterons de mettre en lumière. Une synthèse des documents internes, des rapports..., peuvent être d'une importance capitale dans notre étude. Alors la principale variable de performance sociale que nous pourrions développer ici serait le bilan social de la SENELEC.

2.5. Démarche retenue : le constructivisme

Pour approfondir notre réflexion sur les sciences et précisément sur la notion d'objectivité de s'inscrire sur la pensée constructiviste de Piaget et Garcia (1983, p. 30, cité par Denise Grenier)²⁶. En effet, pour ces derniers un fait est toujours le produit de la composition, entre une part fournie pour les objets, et une autre construite pour le sujet. De ce fait, les connaissances se construisent et celles en science particulièrement. En renonçant à l'objectivité, le constructiviste considère le résultat scientifique au même titre que n'importe quelle autre connaissance et propose que les sciences construisent une réalité possible à partir d'expériences cognitives successives. Les constructivistes ne réfutent pas l'existence d'une réalité ultime, mais ils affirment qu'on ne peut pas la connaître. Pour confirmer leurs propos ils adoptent l'analogie de la clé « *le savoir convient à la réalité comme une clé convient à une serrure. La convenance s'applique à la clé, non à la serrure. Autrement dit, je peux d'écrire la clé sans être en mesure de d'écrire la serrure. Comme la clé ne reproduit pas la serrure, le savoir ne reproduit pas non plus la réalité* » (Larochelle et Désautels, 1992, p. 27)

2.6. Forme de raisonnement : Abduction

Une recherche adductive procède par aller-retour successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés pour appréhender les situations empiriques étudiés, et en construire des représentations intelligibles, en vue de la construction progressive de connaissance en relation avec des savoirs déjà admis. Dans une telle recherche, le canevas de la recherche peut évoluer tout au long du travail (Marie et al 2008).

²⁶<http://imss-www.upmf-grenoble.fr/prevert/SpecialiteDEMS/Cours%202007/UE1/Episte%CC%81mologie.IC2A.%20Transp%20Grenier.pdf>

L'abduction est le processus de formation d'une hypothèse explicative. C'est la seule opération logique qui introduit une nouvelle idée ; car l'induction ne fait que déterminer une valeur et la déduction se contente de tirer des conséquences nécessaires d'une pure hypothèse. Autrement dit, la déduction prouve que quelque chose doit être ; l'induction montre que la chose est réellement agissante ; l'abduction suggère simplement que quelque chose peut être. Sa justification est que de sa suggestion la séduction peut tirer une prédiction qui peut être mis à l'épreuve par l'induction et que si jamais nous apprenons ou comprenons quelque chose des phénomènes recherchés, ce doit être par l'abduction.

2.7. La méthode de collecte des données

Les données qualitatives ont été recueillies par le biais d'un guide d'entretien structuré autour de quatre items soumis aux personnes ressources capables de nous fournir les informations relatives à notre sujet. Afin, de valider ou d'invalidier l'hypothèse de recherche précédemment exposée. L'objectif de notre enquête était d'identifier en quoi le dialogue social peut-t-il influencer la performance sociale de la SENELEC. Ainsi, nous avons tenté de répondre cette question auprès d'un panel diversifié.

2.7.1. Guide d'entretien

Le guide d'entretien est destiné à l'ensemble du personnel pour mieux appréhender les opinions et jugements des différentes parties prenantes de l'entreprise SENELEC sur la question entre dialogue social et performance. Il s'articule autour de quatre Thèmes :

thème 1 : vision et qualité du dialogue au niveau de la SENELEC

thème 2 : la construction du dialogue social au sein de la SENELEC

thème 3 : la mise en œuvre du dialogue social au niveau de l'entreprise SENELEC

thème 4 : la motivation du personnel

Ces thèmes constitueront les grands axes du travail de terrain, et qui certainement à travers l'étude nous répondrons à notre problématique.

2.7.2. Les entretiens

Il existe différents types d'entretiens selon leur modalité de structuration : nous avons ainsi l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif. Pour comprendre puis analyser les propos ou discours autour de notre problématique, nous avons opté de faire des entretiens semi-directifs afin d'obtenir les opinions, les sentiments de nos interlocuteurs sur le terrain autour du thème. Cependant, d'autres entretiens sont restés très ouverts. Au départ nous sommes fixés un objectif de 20 à 25 interviews mais à l'arrivée nous avons fait 27 interviews de 17 questions composées des questions de relances.

Nous avons interrogé les chefs de direction et de service, les responsables syndicales, les représentants du personnel, les délégués du personnel, un ancien reconnu par la qualité de son dialogue social et les salariés.

2.7.3. La recherche documentaire

Durant notre recherche plusieurs pistes ont été visitées, mais nous avons privilégié les pages internet, les revues spécialisées, le site internet de la SENELEC et les interviews dont les titres gravitent autour de notre étude. Ainsi, la bibliothèque de l'université nous a permis de consulter les ouvrages, les mémoires et des articles. Il est aussi important de souligner que nous avons reçu des rapports annuels auprès du délégué régional de la SENELEC de Ziguinchor. Le traitement des données collectées nous a permis de valider notre hypothèse de recherche selon laquelle le dialogue social est un levier de performance sociale de la SENELEC.

3. Traitement de données

Nous avons utilisé une analyse thématique de contenu en repérant manuellement dans les textes des mots ou groupes de mots correspondant aux thèmes déjà évoqués dans la littérature et au niveau des résultats des interviews. Nous nous sommes servis des extraits de ces textes sous forme de verbatim pour étayer nos propos.

Nous avons utilisé le logiciel Sphinx Quali. Cela nous a permis de réaliser d'abord, une analyse globale donnant le nuage des mots ; ensuite, une analyse donnant les orientations des sentiments selon le thème ; puis, une analyse par contexte et enfin une analyse de contenu qui a permis une compréhension plus poussée sur la problématique de recherche. Par ailleurs, nous avons utilisé d'autres logiciels comme :

- Excel, pour la réalisation des graphiques ;
- Sphinx v2, dans le cadre de quantifier l'étude nous avons établi un questionnaire et traiter les données avec ;

4. Les difficultés rencontrées

Il est important de noter que cette collecte n'a pas été du tout facile, notamment dans le cadre de la documentation et à cause de l'indisponibilité des acteurs concernés. Même à leur présence il n'a pas été facile de leur soutirer des informations. Parfois, il arrive qu'on fixe un rendez-vous et on se déplace, arrivé sur place il repousse l'entretien. Pour que la structure accepte de nous fournir des informations il a fallu que le délégué M DIEME nous propose un poste de stage pour une durée de trois mois non rémunéré. Etant même à l'intérieur de la structure, le seul moyen pour les rencontrer était la patience, et nous avons attendu pour avoir des entretiens avec eux. Le téléphone aussi nous a servi de moyen de communication pour des informations qui ne nécessitent pas de déplacement. Et enfin, l'internet a joué un rôle très important car

beaucoup de représentants syndicaux nous ont demandé de leurs envoyer par e-mail le guide d'entretien.

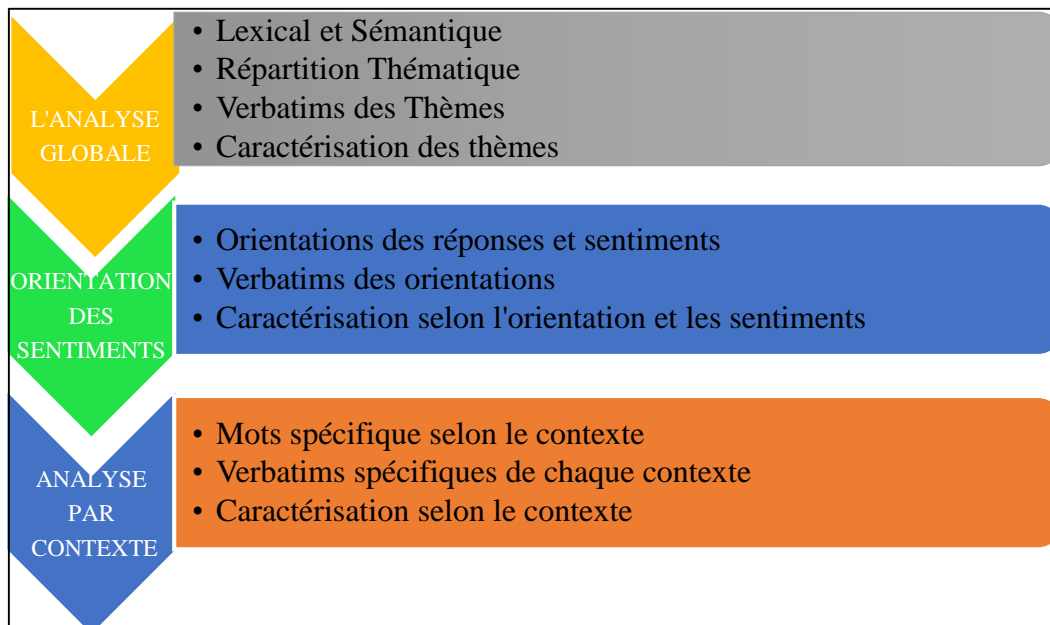
Section 2 : Présentation et Analyse des résultats

1. Présentation des résultats

Dans cette partie de ce travail il s'agit de donner les résultats issus de l'enquête. En effet, SphinxQuali ne reconnaît que deux variable c'est-à-dire la variable « Q » comme question et la variable « R » comme réponse. Ainsi, il regroupe toutes les réponses pour le traitement qui s'opère à trois voire quatre niveaux.

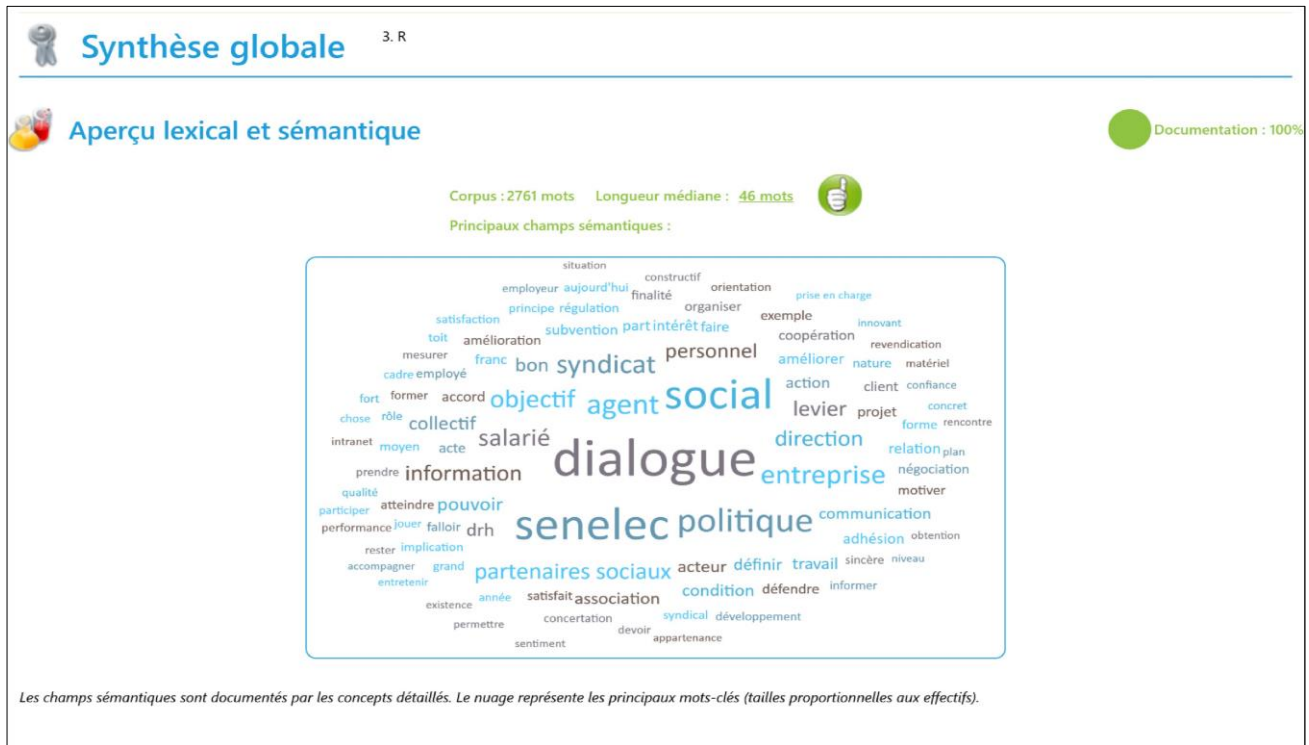
Les étapes sont : une analyse globale, une analyse par orientations des sentiments, une analyse par contexte et une analyse de contenu. En résumé sur le schéma ci-dessous

Schéma 3 : Synthèse des parties de sphinx Quali



Source : Auteur, 2018

Graphique 1 : Résultat de la synthèse globale



Source : Auteur à partir des données de l'enquête, 2018

La synthèse globale s'appuie sur une approche sémantique et statistique du corpus. Sa qualité est indiquée par l'icône qui varie selon la taille du corpus. Ainsi nous avons un corpus de 2761 mots, une médiane de 46 mots. Le nuage illustre les idées générales auprès des mots clés les plus fréquents apporté dans les réponses. Au regard du nuage de mots le personnel tient beaucoup au dialogue, de la politique sociale, sur le syndicat, l'information et sur la SENELEC. Alors, on s'intéressera au cadre du dialogue social de la SENELEC pour voir sa vision et sa qualité.

1.1. Cadre du dialogue social de la SENELEC

La SENELEC a mis en place depuis longtemps un cadre de dialogue social bipartite. Le dialogue au niveau de la SENELEC a pour vocation de:

- réunir toutes les parties prenantes autour de l'objectif ;
- prendre en charge la dimension sociale ;
- améliorer quotidiennement les conditions de travail et d'existences ;
- rendre la SENELEC plus attractive avec un service de qualité ;
- renforcer l'écoute et la communication à l'endroit de son personnel ;
- informer sur le résultat et sur son bilan social etc.

De ce fait, le département d'action sociale est mis en place pour répondre aux besoins immédiats et d'accompagnement de son personnel. Ainsi, ce cadre est piloté par le conseil d'administration avec l'appui du comité de direction qui veille à l'application de toutes les décisions du conseil ou les négociations collectives avec les partenaires sociaux.

1.1.1. Le Conseil d'Administration de la SENELEC

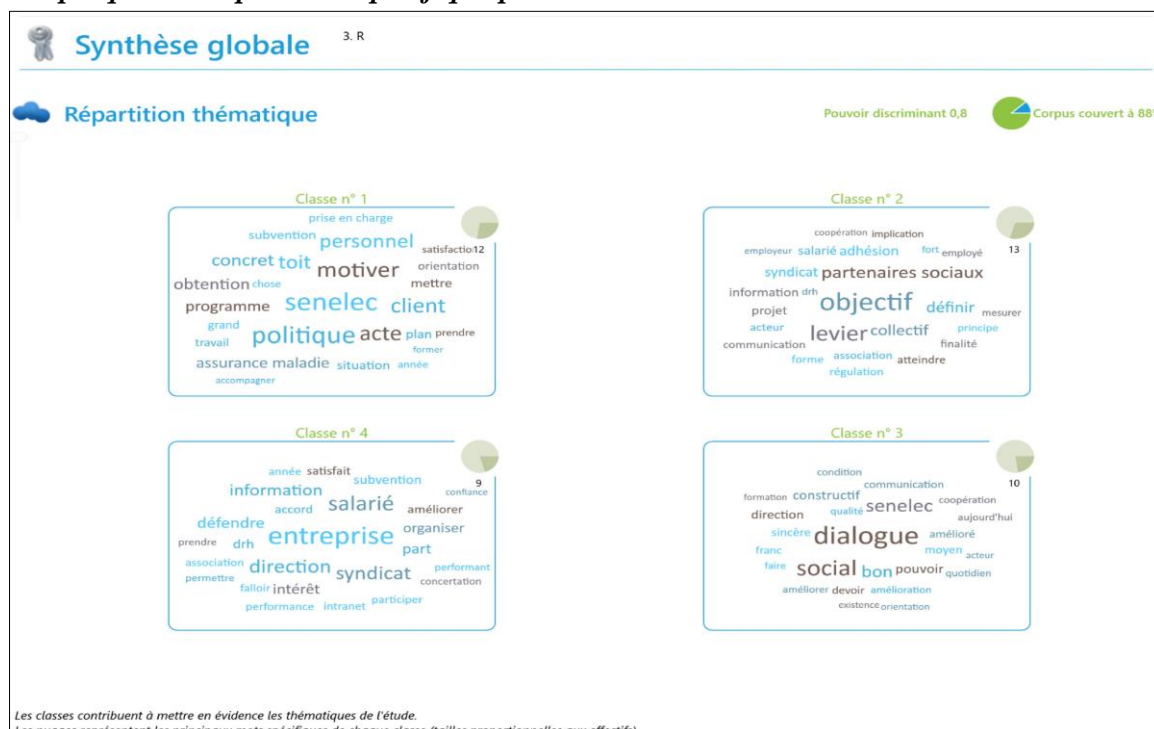
Le conseil d'administration de SENELEC est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances, dans les conditions fixées par la loi, au nom de la société et prendre toutes les décisions relatives à tous les actes d'administrations et de disposition, pour répartir les acomptes sur dividendes dans les cas prévus par la loi.

1.1.2. Le Comité de Direction (le Comdir)

L'entreprise SENELEC est dirigée par Monsieur Mouhamadou Makhtar CISSE qui délègue des pouvoirs au comité de direction, composé du Secrétaire Général et de plusieurs directions de fonctions techniques et support. Le comité de direction se réunit périodiquement sous la présidence du Directeur Général.

La répartition thématique illustre bien le nuage de mots représentant ainsi les mots spécifique de classe c'est ce que le graphe n° 2 nous confirme

Graphique 2 : Répartition spécifique par classe



Source : à partir des données de l'enquête, 2018

En observant cette photographie nous constatons que dans chaque classe il y a un mot au centre et chacun des mots reste entouré par des mots spécifiques qui cherchent à expliquer le sens de la classe. Et c'est ce que le tableau n° 3 illustre à travers les verbatim. Ainsi les phrases affichées

dans chaque classe sont organisés pour expliquer ou orienter le sens, l'orientation du texte.

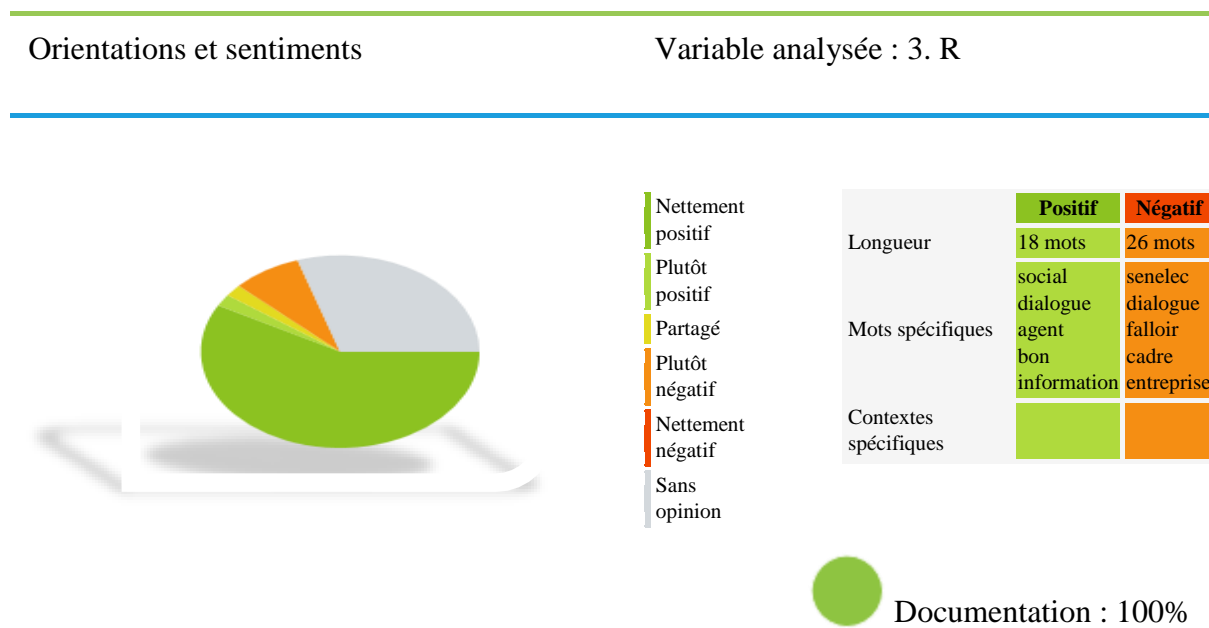
Tableau 3: Verbatim spécifiques de l'analyse globale

 Synthèse globale 3. R	
 Verbatims spécifiques par thème	
Classe n° 1	<ul style="list-style-type: none">• les deux grandes orientations de politique sociale de la senelec, le FOPES et l'IPM sont les actes majeurs que la senelec mis en place et qui est entraîné davantage le personnel à se surpassé pour le travail car tout le monde est motivé.• oui ça motive d'avantage le personnel de la senelec, c'est une politique qui forme, favorise la une bonne gestion de carrière mais aussi c'est une politique qui accompagne par exemple :• Les clients vivent de cette situation bien car cette politique la senelec a mis en place des programmes d'ici 2020 par exemple le plan yessal.• Ces actes concrets sont l'obtention d'un toit pour les agents avec le fopes par contre pour l'IpM l'assurance maladie la plus fiable au Sénégal.• La satisfaction du client est la vocation de la senelec qui est rendre un service de qualité à moindre cout.
Classe n° 2	<ul style="list-style-type: none">• la communication, l'information, l'écoute, la coopération, la régulation collective et la confiance.• le FOPES, l'IPM, les finalités c'est l'adhésion du corps social au projet collectif mais aussi accompagner le salarié pour l'amélioration des conditions de travail et de son existence.• L'atteinte de ces objectifs est mesurée par l'atteinte de l'objectif fixé par l'entreprise et la satisfaction des salariés et leurs opinions par un questionnaire.• dans la senelec nous avons une forme bipartite de dialogue c'est-à-dire c'est l'employeur et l'employé.• le FOPES et l'IPM, les finalités c'est d'améliorer les conditions de vie, de sentiment d'appartenance au niveau de l'entreprise, former et éduquer.
Classe n° 3	<ul style="list-style-type: none">• à la senelec nous avons un bon dialogue social depuis un certain temps cependant, la direction peut encore l'amélioré car je pense que les moyens pour le faire sont disponibles aujourd'hui.• Amélioration quotidienne des conditions de travail et d'existence des agents de la senelec mais aussi nous voulons un dialogue productif, franc et sincère.• le dialogue social doit être constructif et sincère mais également une amélioration quotidienne des conditions de vie et de travail des agents.• le dialogue social doit être constructif et sincère mais également une bonne communication.• j'attends que le dialogue social améliore quotidiennement la paix sociale en interne qu'en externe c'est-à-dire avec les clients.
Classe n° 4	<ul style="list-style-type: none">• l'action syndicale d'une part est un stimulant car elle permet à la direction d'être attentive aux doléances des salariés et d'autre part elle participe au développement de l'entreprise.• ils prennent en compte le développement de l'entreprise et mieux ils rendent l'entreprise plus performante.• Par rapport à l'information c'est par l'intranet ou affiche par note d'information.• Effectivement, cependant ils défendent bien les intérêts matériels et moraux des salariés de la senelec.

Source : à partir des données de l'enquête de terrain, 2018

Les orientations des sentiments

Graphique 3: Orientation des sentiments



La tendance dominante dans les réponses reflète une orientation positive. La qualité des réponses permet de bien décrire l'orientation du texte.

Sentiments analysés :

Evaluation, Intérêt, Divertissement

Orientations et sentiments

Variable analysée : 3. R

Verbatim spécifiques selon l'orientation

Opinions positives	la communication, l'information, l'écoute, la coopération et la confiance. Les exemples d'actions innovantes sont les subventions, les revalorisations des revenus... mais également il y a une grande écoute de la part de la direction en la personne du DG Mr CISSE. très sincèrement je suis satisfait du politique social.
Opinions négatives	Pour sa mise en œuvre d'une part oui car l'entreprise a connu beaucoup de difficulté dans le passé et il y'a moins de coupure les factures sont moins chères.
Réponses partagées	pour le syndicat leur rôle c'est un peu mitigé, normalement l'action syndicale est toujours et restera un stimulant car la direction est attentive aux revendications des salariés.
Sans opinion	c'est une nature participative car le dialogue social aujourd'hui est un vecteur de progrès pour nous l'atteinte de ces objectifs est mesurée par des critères scientifiques et sociaux par exemple le taux d'absentéisme, le turn-over etc. participative car tous les acteurs participent pour la définition des orientations.

NB : Les verbatim sont sélectionnés selon leur capacité à bien illustrer les orientations.



Tableau 4 : Caractérisation selon l'orientation

	Effectifs	Longueur moyenne	Les 5 mots spécifiques	Indice de richesse relative/ Performance
Nettement positif	29	17	social - dialogue - agent - bon - information - ...	1,77
Plutôt positif	1	46	senelec - IPM - politique - agent - situation - ...	1,94
Partagé	1	14	action - direction - salarié - syndicat	0,66
Plutôt négatif	4	6	senelec - dialogue - falloir - cadre - entreprise - ...	0,19
Sans opinion	15	9	dialogue - social - association - entreprise - objectif - ...	0,43

Source : Auteur, 2018

Les concepts correspondent au niveau de concepts 3. La richesse d'un corpus est le nombre de mots différents d'un corpus. Si l'indice de richesse est supérieur à 1 alors les réponses de cette catégorie sont plus riches que la moyenne. A l'inverse (indice inférieur à 1), les réponses de cette catégorie sont moins riches que la moyenne.

L'analyse nous permet de déterminer dans l'ensemble du corpus, les opinions exprimant un sentiment, un jugement ou une évolution. Le graphique met en évidence la répartition des observations selon l'orientation des opinions positives ou négatives. La qualité des réponses permet de bien décrire l'orientation du texte et de constater la tendance dominante reflète bien une orientation positive c'est-à-dire que le dialogue social au niveau de la SENELEC reste très apprécié. Comme nous le constatons sur la caractérisation selon l'orientation des sentiments la tendance dominante est nettement positive. Alors une satisfaction du personnel au niveau de la SENELEC est belle est bien ressentie. D'ailleurs même l'indice de richesse montre une valeur

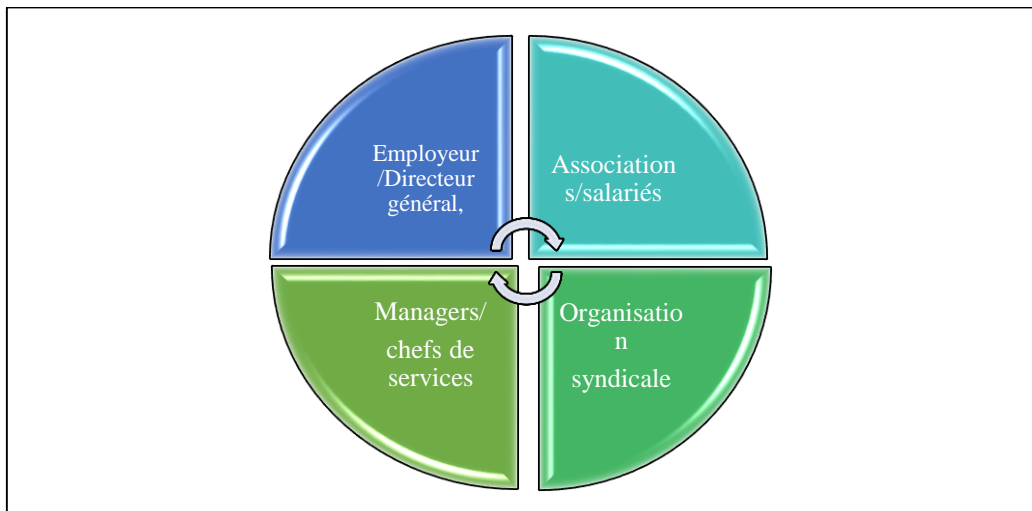
estimée à 1.77 qui est de loin supérieure à la moyenne. Alors, la question est de savoir pourquoi la tendance positive sur le dialogue social domine au niveau de la SENELEC ?

En effet, pour répondre à cette interrogation nous allons voir d'abord les acteurs du dialogue social au sein de la SENELEC. Ensuite, la mise en œuvre du dialogue et en fin qu'est-ce que le dialogue a réussi à faire au sein de la SENEL ?

2. Les acteurs du dialogue social dans la SENELEC

Au niveau de la SENELEC les acteurs du dialogue social sont les partenaires sociaux à savoir l'employeur et ses représentants (le Directeur Général, le Directeur de ressources humaines), les représentants des organisations syndicales (SUTELEC ; SYCAS, SYNTES.....) et les membres des instances représentatives du personnel (les Délégués du personnel, le Comité d'hygiène de Sécurité et des Conditions de travail). Cependant il convient d'intégrer les managers et les salariés qui sont organisés en association qui de plus en plus se présentent comme des acteurs incontournables du dialogue social au sein de la SENELEC. Ces derniers apportent beaucoup de solutions dues non seulement leurs proximités entre agents mais également en termes de leadership. C'est ce que nous avons essayé résumer dans le schéma ci-dessous

Schéma 4 : Le corps social de la SENELEC



Source : Auteur, 2018

2.1. Le syndicat au niveau de la SENELEC

La SENELEC regroupe huit (08) syndicats l'un d'eux est plus puissant et fortement représenté qui garde le nom de Syndicat Unique des Travailleurs de l'électricité (SUTELEC). S'inscrivant dans la même logique que les autres syndicats, la SUTELEC a pour but :

- de regrouper tous les travailleurs de l'électricité sans aucune distinction pour la défense de leurs intérêts matériels et moraux pour l'amélioration de leur condition de vie et de travail ;
- de lutter pour la défense et l'extension des libertés syndicales et démocratiques ;
- de soutenir et participer à toute lutte des travailleurs pour la satisfaction de leurs revendications légitimes, en vue de l'amélioration de l'amélioration de leurs conditions matérielles et morales d'existence et de travail ;
- d'œuvrer pour le renforcement de l'unité des travailleurs en général, ceux de l'électricité en particulier ;
- d'informer et d'éduquer les travailleurs.

3. La mise en œuvre du dialogue social dans la SENELEC

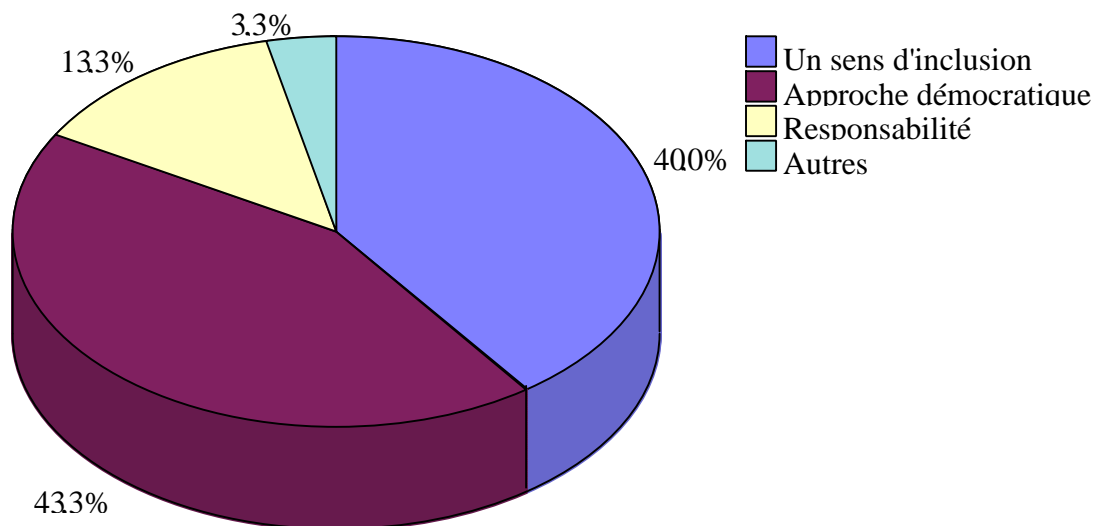
Ici, il s'agit de voir la nature du dialogue social et sa politique sociale selon l'opinion du personnel de l'entreprise.

3.1. La nature du dialogue social de la SENELEC

Au niveau de l'analyse globale précisé dans les verbatim, la nature du dialogue social dans la senelec reste participative et sereine et d'ailleurs c'est ce qui ressort même lors de nos différentes interviews auprès des agents.

Graphique 4 : La nature du dialogue social de la SENELNEC

Comment qualifieriez-vous la nature du dialogue social ?



Source : Auteur à partir des résultats de l'enquête, 2018

L'analyse du graphique 7 montre que 43,3% des agents soutiennent que le dialogue est une approche démocratique que tous les acteurs sociaux sont concernés et donnent leurs opinions par rapport à la décision. Egalement, 40% des agents pensent que le dialogue est dans un sens

d'inclusion c'est-à-dire le dialogue implique davantage les salariés par l'intermédiaire de leurs représentants aux instances décisionnelles. En clair, le dialogue social au niveau de la SENELEC encourage l'inclusion à travers les organisations représentatives des travailleurs et des employeurs qui sont à la recherche de solutions d'intérêt commun. Le dialogue inclusif permet aux partenaires sociaux, aux associations de réunir plusieurs points de vue des salariés par rapport aux conditions de travail, sur les stratégies mises en place pour l'atteinte de l'objectif. Par ailleurs, dans le cas des syndicats, ceci est davantage renforcé grâce à leurs organisations démocratiques et leurs leaderships. Concrètement, un dialogue inclusif contribue à donner une voix à l'ensemble des parties prenantes mais également ouvre des canaux de participations aux processus de prise de décision. En effet, le dialogue social de la SENELEC est bien adapté à son personnel ce que le graphique de l'analyse par contexte nous confirme dans la classe n° 3 (le dialogue social est bien associé de la communication, coopération, etc.).

3.2. La qualité du dialogue social de la SENELEC

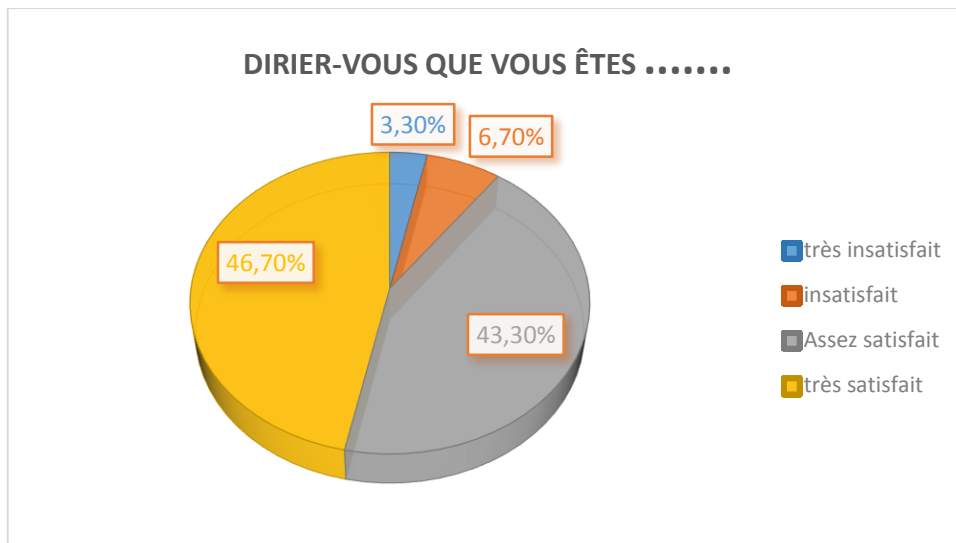
Compte tenu des résultats obtenus au niveau de l'analyse de l'orientation des sentiments la tendance dominante sur le dialogue révèle une tendance positive. Alors, cette qualité du dialogue exprimée par le personnel peut être expliquée à travers le management, la participation à la prise de décision des partenaires sociaux et sa politique sociale. Ainsi, le graphique ci-dessous nous montre l'opinion du personnel sur la qualité du dialogue social au niveau de la SENELEC.

Tableau 5: Qualité du dialogue social

Dialogue social	Nb. Cit.	Freq
très insatisfait	1	3,30%
insatisfait	2	6,70%
Assez satisfait	13	43,30%
très satisfait	14	46,70%
total	30	100,00%

Source : à partir des données de l'enquête, 2018

Graphique 5: Diagramme circulaire représentant l'opinion des salariés sur la qualité du dialogue social



Source : à partir des données de l'enquête, 2018

L'analyse du graphe ci-dessus montre que 43% des salariés pensent que le dialogue est assez satisfaisant voir même très satisfaisant pour certains (47%). Cependant, seuls 7% des salariés jugent que la qualité du dialogue est insatisfaisant voire même très insatisfaisant pour d'autres (3.3%). Ainsi, globalement la qualité du dialogue est satisfaisante au niveau de la SENELEC. Par ce que pour la plupart des agents, le dialogue participe beaucoup sur le bon fonctionnement de l'entreprise notamment sur le maintien du bien-être au travail, sur le CHSCT, la lutte contre la discrimination et la RSE. C'est ce qui ressort du tableau n° 6 ci-dessous.

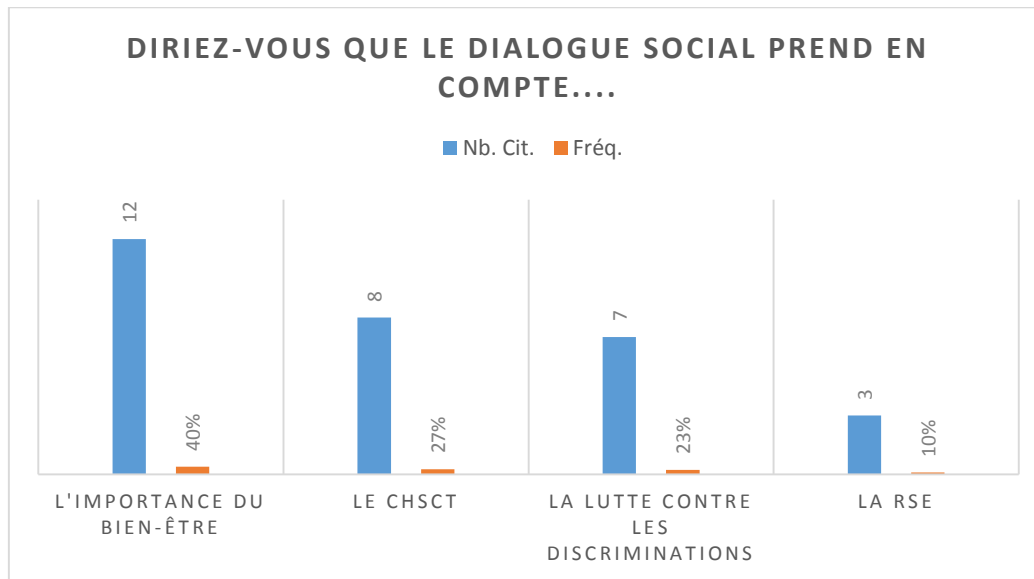
Tableau 6: Le dialogue social sur les attentes des salariés

V2	Nb. Cit.	Fréq.
l'importance du bien-être	12	40%
le CHSCT	8	27%
la lutte contre les discriminations	7	23%
la RSE	3	10%
Total	30	100%

Source : Auteur, 2018

Au regard du tableau nous constatons que 40% des agents sont d'avis que les partenaires sociaux s'occupent bien de leurs cas à travers le dialogue. Aussi, 27% affirment que les partenaires sont en train de faire des efforts dans le secteur CHSCT parallèlement 23% des agents sont pour que le dialogue lutte contre la discrimination. Et seulement 10% sur la responsabilité sociétale.

Graphique 6: Le dialogue social sur les attentes des salariés

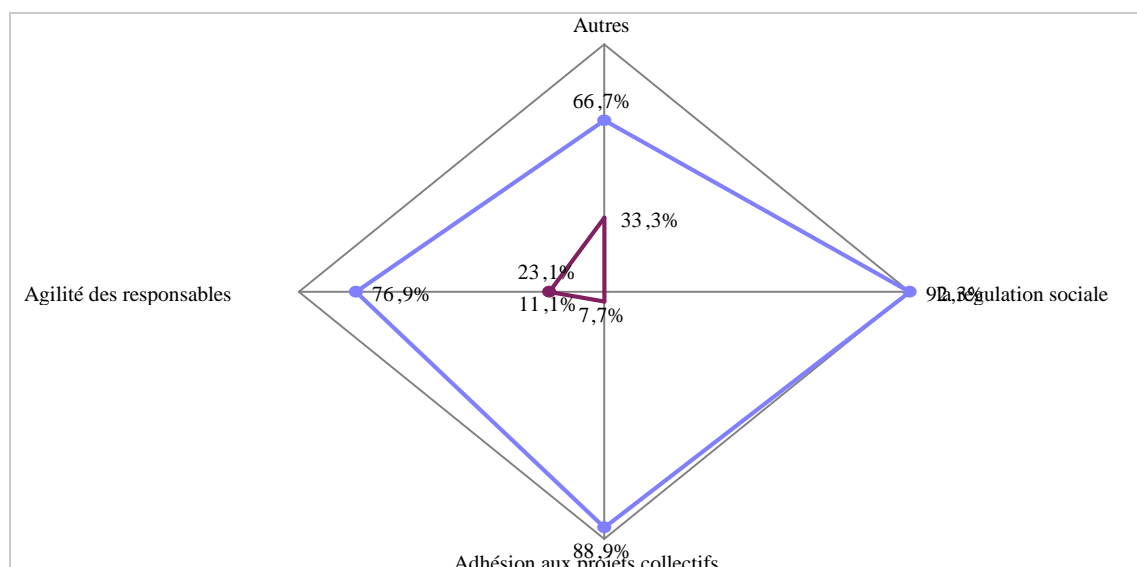


Source : Auteur à partir de nos résultats, 2018

3.3 Les leviers du dialogue social de la SENELEC

Au niveau de la SENELEC nous avons essentiellement trois types de leviers du dialogue social à savoir : le levier de régulation sociale, agilité des responsables et le levier d'adhésion du corps social aux projets collectifs. Cependant d'autres formes de levier sont aussi mentionnées par le personnel. Alors, les points positifs sur les leviers du dialogue sont montrés par le graphe ci-dessous.

Graphique 7: Les leviers du dialogue social de la SENELEC



Source : par nos propres calculs, 2018

L'analyse du graphique 7 ci-dessus montre que le dialogue social au niveau de la SENELEC participe à 90,3% dans l'apaisement quotidien du climat social, à 88,9% à l'intégration des

agents aux projets collectifs, à 76,9% à la souplesse des managers et en fin à 66,7% pour autres avantages (tels que dans la définition des stratégies de l'entreprise et dans le processus de décisions).

4. Le levier de régulation sociale de la SENELEC

La régulation sociale est l'ensemble des mécanismes d'ajustement que le système social d'une entreprise met en place pour veiller à la stabilité sociale afin de garantir une équilibre interne et s'adapter à l'évolution de son environnement. De ce fait, la SENELEC a mis en place un système de régulation sociale solide qui permet non seulement de régler et de prévenir le conflit.

4.1. Un rôle de règlement de conflit à la SENELEC

Ayant des sources différentes, le conflit est souvent réglé par concertation au sein de l'entreprise. Ainsi, si le conflit se présente entre coéquipier :

- d'abord le premier interpellé c'est le délégué du personnel (l'avocat des salariés) qui à son niveau se chargera de mener une petite enquête pour essayer de trouver une solution ;
- ensuite si le délégué ne parvient pas à trouver un compromis il se charge de transmettre le dossier auprès du DRH qui trouvera une solution à l'amiable.

Notons aussi que les anciens jouent un rôle de médiation dans ces situations de conflits parfois les deux parties règlent leurs différends à l'amiable.

4.1.1. Un rôle de prévention du conflit

A ce niveau le syndicat joue un rôle remarquable et irremplaçable car il défend bien les intérêts matériels et moraux des salariés. Il veille aux respects des accords collectifs obtenus lors des négociations collectives avec la direction. Et la direction de la SENELEC respecte ses engagements envers son personnel et mieux encore leur accorde une grande affection, une écoute et une reconnaissance du service rendu. Comme le disait HERBERG (1923) pour prévenir le conflit dans l'entreprise, recommande d'éviter le mécontentement des salariés.

4.1.2. Le levier d'adhésion aux projets collectifs

Aujourd'hui, le dialogue social a facilité la création de plus neuf associations (AMAS, MUCAS, ACI, AFSEN.....) au niveau de la SENELEC. Ainsi, toutes les amicales sont aminées d'un sentiment de bien faire pour rendre l'entreprise plus performante. Ayant tous comme objectif de:

- consolider les liens de solidarité et de fraternité entre ses membres ;
- créer un cadre de réflexion permettant de donner aux autorités publiques et au directeur général des avis sur la gestion des différents fonctions de l'entreprise et des contributions pour l'amélioration du fonctionnement des activités fondamentales de la société ;

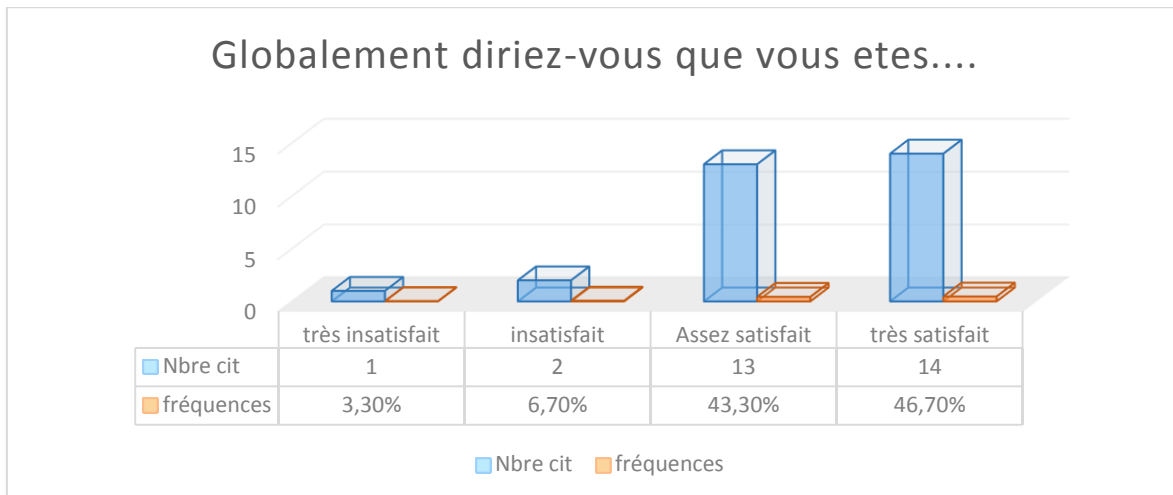
- de promouvoir des activités saines dans les domaines économiques, culturelles, artistique, sportif..... pour l'épanouissement de ses membres ;
- de défendre tous les membres lorsque leurs intérêts matériels et moraux légitimes sont en jeu.

4.2. La politique sociale de la SENELEC

Toujours dans la mise en œuvre du dialogue sociale, la Sénélec a mis en place une politique sociale bien adaptée aux besoins de son personnel car entretenant des actions de solidarité qui renforcent bien la confiance et la coopération entre la direction et le personnel et l'implication des partenaires aux projets collectifs.

En effet, la SENELEC a toujours été à l'avant-garde de la protection sociale. Elle s'est démarquée depuis les années 1970 par sa caisse de solidarité. Aujourd'hui compte tenu des besoins nés de la crise économique, elle a mis en place un fonds de promotion économique et sociale (FOPES) dont les ambitions sont d'alléger davantage les difficultés de ses salariés, de consolider leurs sentiments d'appartenance à l'entreprise et de renforcer leur mobilisation autour des objectifs fixés par la Sénélec. Ce fonds est organisé sous la forme d'une association qui regroupe d'une part la Sénélec et tous les travailleurs titulaires d'un contrat à durée indéterminée et qui accepte d'en être membre d'autre part. La création du FOPES procède du constat selon lequel pendant des décennies, la direction générale avait englouti beaucoup d'argent et de moyens dans le champ social sans que cela se traduise au final, par des réalisations concrètes et visibles. Elle a donc estimé qu'il fallait changer fondamentalement d'approche dans la prise en charge des préoccupations sociales des travailleurs. Ainsi, au FOPES, les travailleurs participent à la définition, à la promotion et à la mise en œuvre de la politique sociale qu'ils ambitionnent pour eux-mêmes dans le cadre d'une organisation structurée de manière paritaire. En effet, l'institution est dirigée par un conseil d'Administration de seize (16) membres dont huit (8) représentants des travailleurs. Ce conseil détermine la politique du fonds et les options stratégiques tournées vers la satisfaction de la demande sociale. Ce que nous confirme ainsi le graphe n° 9 ci-dessous :

Graphique 8: Qualité de la politique sociale de la SENELEC



Source : à partir de données de l'enquête, 2018

Nous constatons au total 96,7% des agents sont satisfaits de la politique sociale appliquée par la SENELEC. Cette politique est orientée dans le but de renforcer le bien-être des salariés en améliorant davantage leurs conditions de travail et d'existence puis développer une culture managériale afin de mobiliser le corps social autour de l'objectif de la SENELEC. Et que cet objectif n'est rien d'autre que faire de la Sénélec une entreprise performante et attractive d'ici 2020. Cependant, le Directeur a vite compris que réaliser un tel pari passe forcément par l'implication de son capital humain.

5. L'implication des collaborateurs dans le cadre du dialogue

Les collaborateurs sont bien écoutés par la direction générale de la SENELEC. Ce fait est plus marquant par rapport aux rapports qu'entretiennent les salariés et leurs représentants mais aussi avec les supérieures hiérarchiques. Ainsi globalement, au niveau de la SENELEC les agents entretiennent d'excellentes relations.

5.1 Le dialogue social un outil de management au niveau de la SENELEC

Aujourd'hui au niveau de la SENELEC, le dialogue social regroupe tous les éléments qui peuvent améliorer ou booster l'engagement de ses salariés. Il est vrai qu'au niveau de l'entreprise nous pouvons distinguer plusieurs types de managements mais le management participatif ou consultatif domine. Ainsi, par management participatif il y'a la confiance mutuelle forte et une motivation basée sur l'implication à la prise de décisions entre les partenaires sociaux. C'est sans doute cette marque de confiance entre les responsables de proximités et les salariés qui favorisent l'engagement des uns des autres. À Ziguinchor c'est une délégation qui couvre la région « naturelle » de la Casamance, l'objectif est orienté vers le

résultat mais le délégué consulte davantage l'équipe avec une communication descendante et ascendante avec des responsabilités partagées.

5.2 Le manager, le bien-être au travail

Le manager est la figure centrale du bien-être au travail. Alors il faut que les managers de proximité prennent conscience qu'ils ont pour responsabilité la conduite des hommes. De ce fait, la direction de la SENELEC a mis à leurs dispositions la logistique nécessaire pour prendre pleinement leurs responsabilités. Avec cette nouvelle donne, le chef et son personnel se sent impliqué des projets collectifs de l'entreprise. D'après le chef d'agence la SENELEC accompagne bien les délégations dans le cadre de leurs permettre de prendre en charge la gestion de leurs personnels. Ce qui favorise l'épanouissement et augmentant ainsi le sentiment d'appartenance des salariés mais également l'amélioration des conditions de travail.

5.3. La confiance et la coopération des agents de la SENELEC

A la SENELEC pour la plupart des agents rencontrer sont d'avis qu'il y a une relation de confiance (entre la direction et ses employés ; les représentants du personnel et les salariés...) qui règne d'où cet esprit de partage, de coopération et d'échange. Un agent dit ceci « nous avons traversé beaucoup de situation avec des directeurs généraux qui ont tous donné de leurs mieux pour redresser l'entreprise. Par contre, avec M CISSE en deux ans et quelques mois nous sommes dans une autre dimension sur plan de la productivité que sur le plan social ». La direction de M CISSE avec son équipe ont un franc parlé alors depuis son avènement à la tête de la SENELEC s'il dit que le chat est rouge sache que le chat rouge. Comme Amiral le souligne dans la littérature que « le dialogue est la base de confiance ». Cependant, une relation de confiance ne veut pas dire pour autant que les intérêts de chacun soient identiques dans l'entreprise. En revanche chacun doit faire confiance à l'autre. Concrètement, la confiance c'est une dynamique de progression dans son ensemble et elle est dotée de facteur qui permet aux partenaires d'entretenir cette confiance.

Tableau 7: Résultat de l'enquête sur les opinions sur la prise de décision

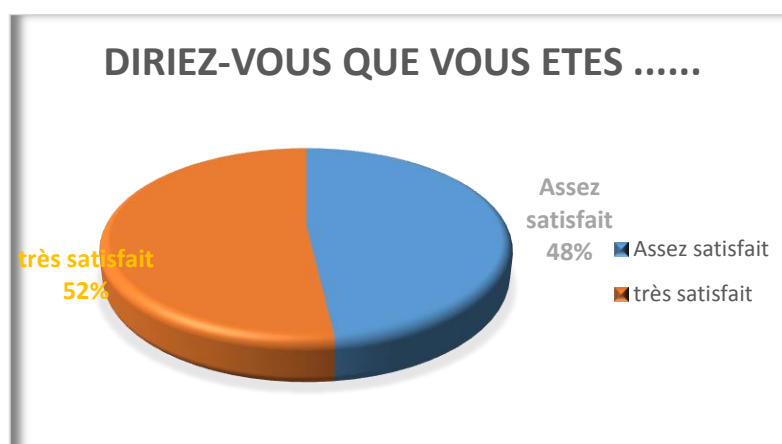
SAT	Nb. cit.	Freq.
Pas du tout d'accord	0	0,0%
Plutôt pas d'accord	0	0,0%
Plutôt d'accord	22	73,0%
Tout à fait d'accord	8	27,0%
TOTAL OBS.	30	100%

Source : donnée de l'enquête, 2018

6. Participation des partenaires sociaux à la prise des décisions au niveau de la SENELEC

Le syndicat à la prise de décision, le délégué du personnel ou représentant est celui qui représente les salariés dans les processus de décision.

Graphique 9: Diagramme circulaire des opinions sur la prise de décision

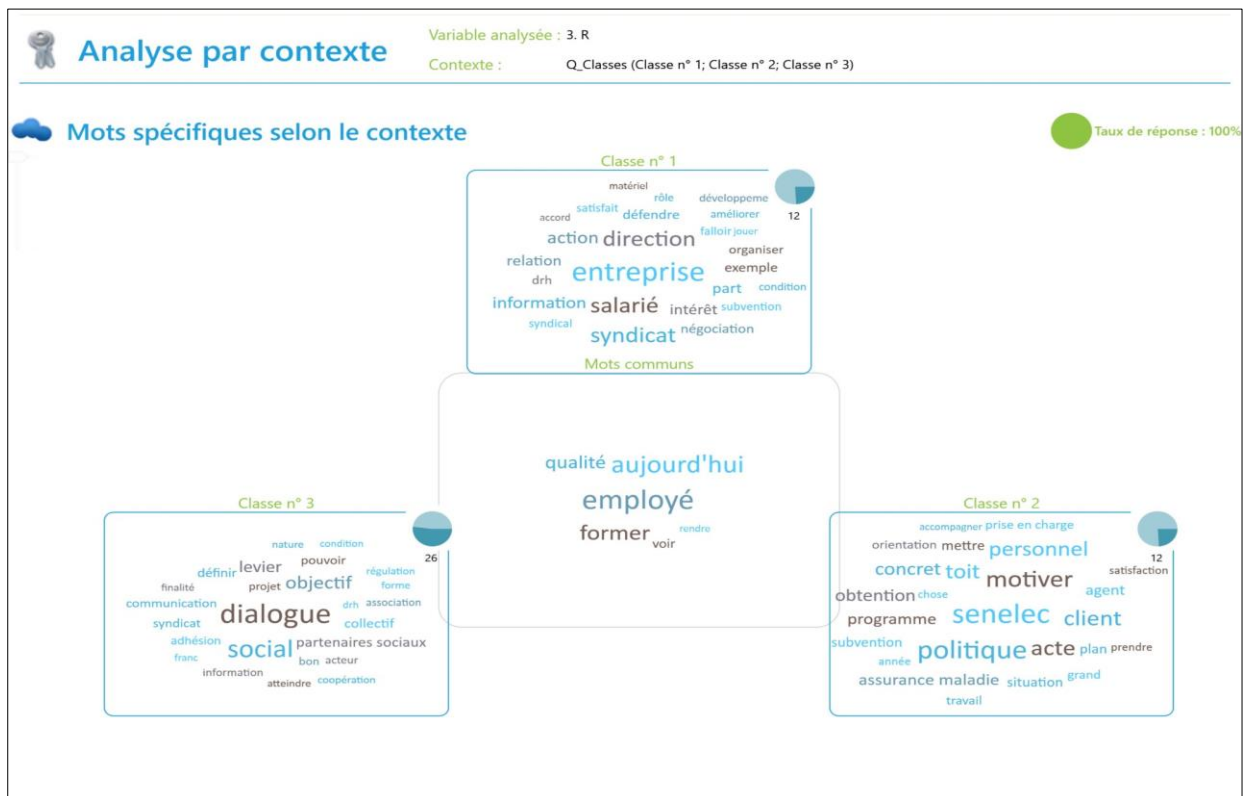


Source : Auteur

Le syndicat au niveau de la SENELEC joue un rôle essentiel dans la prise des décisions c'est ce qui est même confirmé par le graphe ci-dessus. On constate qu'au niveau de la SENELEC le personnel à travers leurs délégués syndicaux participe bien à la prise de décision. En effet, le résultat de l'enquête nous affirme que 73% des agents sont plutôt d'accord contre 27% des agents qui sont certains que le personnel est impliqué à la prise de décision. Par ailleurs, le syndicat est aussi écouté par la direction particulièrement la DRH et participe activement au développement de l'entreprise. Ainsi, le syndicat au niveau de la SENELEC défend bien les

intérêts des salariés. La santé, la formation des employés et leurs évolutions sont prises en compte par la direction ce que confirme l'analyse par contexte ci-dessous.

Graphique 10: L'analyse des mots spécifiques selon le contexte



Source : Auteur à partir du traitement de données de l'enquête, 2018

L'analyse par contexte se présente sous forme de nuage de mots dans les pavés périphériques ainsi le vocabulaire commun à toutes les catégories, représenté au centre. Ces verbatim illustrent les énoncés relatifs à chacun des contextes. Le tableau caractérise les catégories de contextes. Les spécificités mettent en évidence les mots, concepts, sentiments, classes thématiques et orientations. Ainsi nous avons la première classe qui contient un indice de richesse du corpus.

En clair, l'analyse globale en passant par l'orientation des sentiments et l'analyse par contexte apportent tous un éclaircissement sur la qualité et l'orientation du texte sur le dialogue social. Ainsi, l'opinion sur le dialogue de la SENELEC est positive. Par ailleurs, ce sentiment ne veut pas dire qu'il n'y a pas de manquement sur le dialogue social pratiqué. Alors, pour ce faire nous allons voir le résumé dans l'analyse de contenu que voici ;

7. L'analyse de Contenu



Analyse de contenu

Variable analysée : 3. R



Tableau 8: Distribution des thèmes

Sur 50 observations, 50 ont une réponse effective (100 %) et 49 ont été codées.

Au niveau de la senelec, un dialogue social de qualité serait-il..... ?

.....un moyen d'améliorer les conditions de travail des salariés....

.....un moyen de contribuer à la croissance et à sa performance sociale

Nom	Effectifs	%
Améliore les conditions de travail et performance sociale	49	98%
Thème 4	15	30%
Thème 1	14	28%
Thème 2	11	22%
Thème 3	9	18%
Total observations	50	

Dépouillement de la grille thématique

NB : Les pourcentages expriment la proportion des répondants ayant cité chacun des thèmes.

L'analyse de contenu

Variable analysée : 3. R

Source : Résultat de l'analyse des enquêtes, 2018

Ainsi, pour la réponse de la première interrogation il est clair qu'un dialogue de qualité améliore nettement les conditions de travail des salariés. Il faut que la direction réponde aux attentes des salariés. D'ailleurs nous constatons que dans le verbatim illustratif de l'analyse de contenu les éléments à prendre en compte pour cet amélioration n'est rien d'autre que la santé, la satisfaction au travail et la reconnaissance du travail accompli.

Tableau 9: Les verbatim de l'analyse de contenu

<p>Amélioration des conditions de travail et Performance sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration quotidienne des conditions de travail et d'existence des agents de la senelec mais aussi nous voulons un dialogue productif, franc et sincère. • Au sein de la senelec nous entretenons de bonne relation à tous les niveaux de l'entreprise. • les associations et le DG etc. pour le l'information c'est par l'intranet ou affiche par note d'information. • par des critères scientifiques et sociaux notamment le taux d'accident, le taux d'absentéisme etc. • pour le syndicat leur rôle c'est un peu mitigé, normalement l'action syndicale est toujours et restera un stimulant car la direction est attentive aux revendications des salariés.
<p>Thème 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour sa mise en œuvre d'une part oui car l'entreprise a connu beaucoup de difficulté dans le passé il faut le reconnaître, d'autre part il faut délocaliser le cadre de dialogue car parfois l'information tarde à venir donc c'est un peu compliqué. • Si nous prenons l'exemple de mon syndicat la SUTULEC, ce dernier a pour mission de lutter pour la défense des intérêts matériels et moraux des salariés ; • de regroupe tous les travailleurs de l'électricité sans aucune distinction dans un syndicat unique pour la défense de leurs intérêts pour l'amélioration de leur condition de vie et de travail ; • et d'informer, d'éduquer (formation) les travailleurs etc. l'action syndicale est toujours et restera encore un stimulant car la direction est attentive aux différentes revendications des salariés mais également il y a une grande écoute de la part de la direction en la personne du DG Mr CISSE. • au regard de la relation entre les partenaires sociaux au sein de la senelec il y'a une satisfaction de la qualité du dialogue.
<p>Thème 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les exemples d'actions innovantes sont les subventions, les revalorisations des revenus et les subventions des agents. • le dialogue est organisé entre les partenaires sociaux soit c'est entre le DRH-les syndicats ou un syndicat ; • les associations et le DG etc. pour le l'information c'est par l'intranet ou affiche par note d'information. • tout le personnel doit être impliqué et aussi en place un cadre de dialogue ensuite quel est un objectif et des moyens permettant de faire un suivi et en fin ces leviers peuvent être ; • aujourd'hui les points forts du dialogue social de la senelec sont :
<p>Thème 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • oui la senelec pratique un dialogue au service de la performance car pour moi nous avons un dialogue productif et qui permet aux collaborateurs participés aux prises de décisions. • oui ça motive d'avantage le personnel de la senelec, c'est une politique qui forme, favorise la une bonne gestion de carrière mais aussi c'est une politique qui accompagne par exemple : • les syndicats participent beaucoup sur l'amélioration des conditions de travail tout en incitant les salariés de faire le travail convenablement • Et ces indicateurs peuvent être le nombre de recrutement annuel, le taux de turn over ; • par une étude de comparaison entre deux situations pour apprécier le rendement individuel.
<p>Thème 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • le dialogue social doit être constructif et sincère mais également une amélioration quotidienne des conditions de vie et de travail des agents. • à la senelec nous avons un bon dialogue social depuis un certain temps cependant, la direction peut encore l'amélioré car je pense que les moyens pour le faire sont disponibles. • le DRH, le DG, les syndicats et les associations.

Source : à partir des données de l'enquête, 2018

7.1. Le dialogue social un véritable levier du bien-être des salariés de la SENELEC

Qu'attendez-vous du dialogue social de la SENELEC ?

Une amélioration quotidienne du bien-être au travail dans la mesure la société possède les moyens pour le faire. Parallèlement un dialogue constructif et productif est préconisé par les agents de la SENELEC. Pour ces derniers, le bien-être au travail conditionne la performance économique et sociale.

7.2. Des attentes satisfaites à travers des négociations collectives à la SENELEC

Durant ces dernières années grâce à un dialogue social de qualité, les salariés de la SENELEC sont satisfaits :

- du niveau de rémunération, par exemple en 2016, la direction et les partenaires sociaux ont signé un accord sur la revalorisation des salaires des agents ;
- la sécurité matérielle (et donc la sécurité de l'emploi), avec l'achat des voitures en 2016 par exemple ;
- de l'évolution professionnelle (renforcement de capacité avec des formations, du personnel service commercial par exemple);
- sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (pérennisant beaucoup d'activités des agents) ;
- sur le sentiment de contribuer utilement à la vie de l'entreprise car la coopération et la confiance règnent entre salariés et la direction.

Cependant, cette énumération non limitative appelle ici plusieurs observations. Car Il peut arriver que, faute de bien connaître les attentes des salariés qu'elle emploie, la direction s'engage sur des priorités qui ne correspondent pas à ce qu'ils souhaitent. Il faut noter que la SENELEC parfois peut se trouver également confrontée aux attentes divergentes de différentes catégories de personnel ; c'est le cas par exemple de celle qui doit à la fois répondre à l'exigence de sécurité de l'emploi qui anime les anciens et aux souhaits d'évolutions qui animent les jeunes. Mais la DRH en collaboration avec la DRS veillent bien à la satisfaction de tout le personnel de la SENELEC sur leurs cadres de vie et professionnel. Par ailleurs, il faut aussi souligner que les services travaillent en parfait collaboration et s'appuie beaucoup du dialogue avec les partenaires dans le cadre de l'apaisement du climat social. C'est en effet, la communication qui joue un rôle important au niveau notamment la sous-direction de la communication a été mise en place. Elle est chargée de la communication interne et externe ainsi que des relations publiques de l'entreprise. Elle gère le centre de documentation et les archives. Les partenaires sont aussi satisfaites de la sous-direction des affaires juridiques qui

donne des avis juridiques sur les questions soumises par les unités et participe à la rédaction des contrats. Elle est chargée du contentieux.

Section 3 : Bilan social au service du dialogue social de la SENELEC

Le bilan social²⁷ c'est un tableau de bord qui sert à récapituler les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein de l'entreprise. Il peut aussi, être un outil de base pour le dialogue social de la SENELEC.

Ainsi, parmi les nombreux indicateurs sociaux qui peuvent figurer sur le bilan social nous retiendrons que quelques-uns afin de voir si oui ou non que le dialogue au niveau de la SENELEC impact bien sur sa performance sociale. Alors, le tableau n° 10 ci-dessous nous résume ces indicateurs sociaux.

Tableau 10: Quelques indicateurs sociaux au niveau de la SENELEC

-le montant des rémunérations	-les investissements/équipements des postes de travail espace détente, équipement sportifs ;
-le nombre d'accident de travail	-évaluation de la santé psychologique par la médecine
-les maladies professionnelles	-le nombre de recrutement ;
-le turn-over/absentéisme	-le budget pour la formation annuelle ;
-les investissements/équipements et de sécurité	-absence de discrimination liée aux sexes, âges, origines ethniques, handicaps

Source : Auteur, 2018

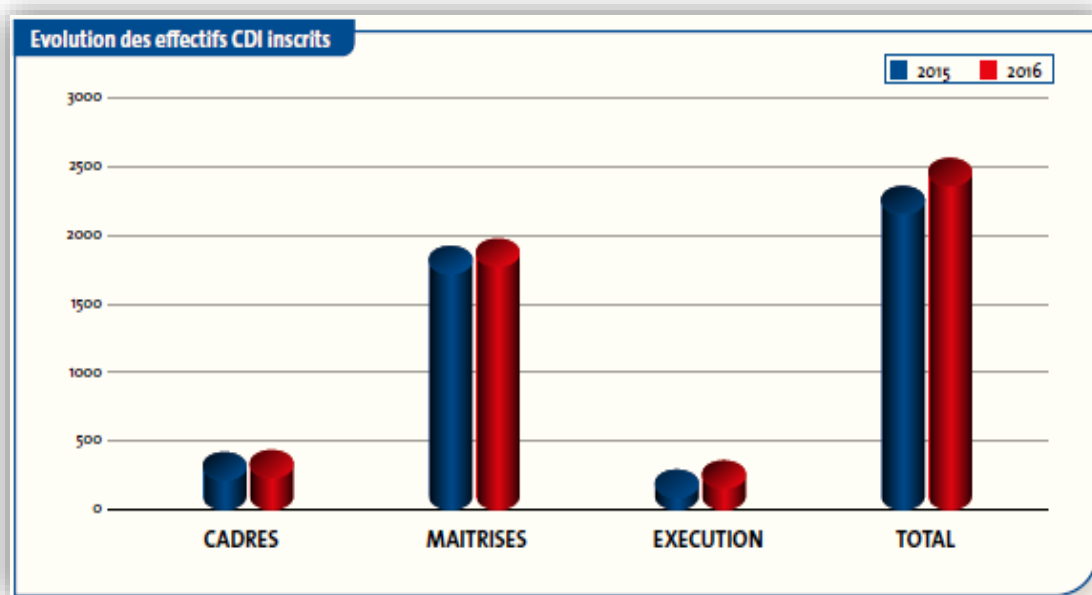
Ce sont les indicateurs sociaux sur lesquels les partenaires échangent souvent dans le cadre du dialogue social au sein de la SENELEC.

Ainsi, concernant la rémunération, les agents ont vu une augmentation de leurs salaires ou tous ce qui est éléments de salaires suite à une négociation collective entre le patronat et le syndicat. Pour ce qui est du turn-over ou du taux d'absentéisme, ces des ratios très maîtrisés par la structure. Ce qu'affirme le chef du personnel de la SENELEC de Ziguinchor car il dit ceci les agents ne s'absentent pas comme ils veulent alors ils prennent toujours la peine de demander une autorisation d'absence chose qui est prévue par la loi. Dans ce cas, l'administration avant d'accorder lui trouve un remplaçant le temps de son absence. Toujours dans ce sillage, nous allons illustrer l'effectif, les budgets alloués aux formations, la santé et le nombre d'accident enregistrer par faute de moyens.

²⁷ Rapport senelec 2013, 2014, 2015 et 2016 (www.senelec.sn)

Nombre de recrutement, l'évolution de l'effectif

Graphique 11 : L'évolution de l'effectif de la SENELEC de 2015-2016

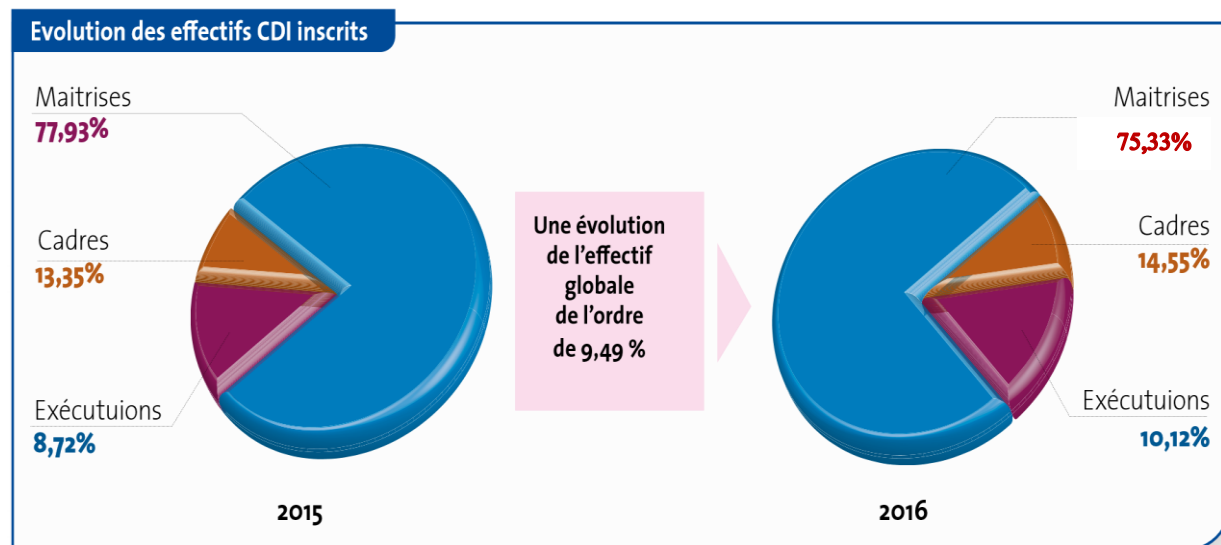


Source : rapport SENELEC, 2016

Nous constatons que la SENELEC sur les trois niveaux ou grades a augmenté son effectif de 2015 à 2016. Ce qui montre une volonté de la part de l'entreprise a recruté d'une part et répondre à une doléance des partenaires sociaux car il y avait un déficit de personnel sur ces dernières années d'autre part. Alors en 2016 la SENELEC a connu une nette augmentation de son personnel avec une nouvelle réorganisation au courant de l'année 2016. Cette augmentation d'effectifs s'explique par la mise à jour des organigrammes de plusieurs unités ou services entraînant ainsi la création de nouveau poste aux besoins individuels et organisationnels. Ce que le graphe n°13 ci-dessous nous atteste de l'augmentation par grade de l'effectif de l'entreprise.

Graphique 12: Répartition du personnel par grade

A fin 2016, Senelec compte 371 cadres, 1 921 agents maîtrise et 258 agents d'exécution.



Source : Rapport senelec 2016

La SENELEC recrute 221 agents soit une évolution de l'effectif globale de l'ordre de 9,49% en 2016. Une nette amélioration comparée aux années précédentes où l'entreprise a connu beaucoup de difficultés dans ce secteur car le recrutement avec les années et successivement 2013, 2014 et 2015 sont 19, 23 et

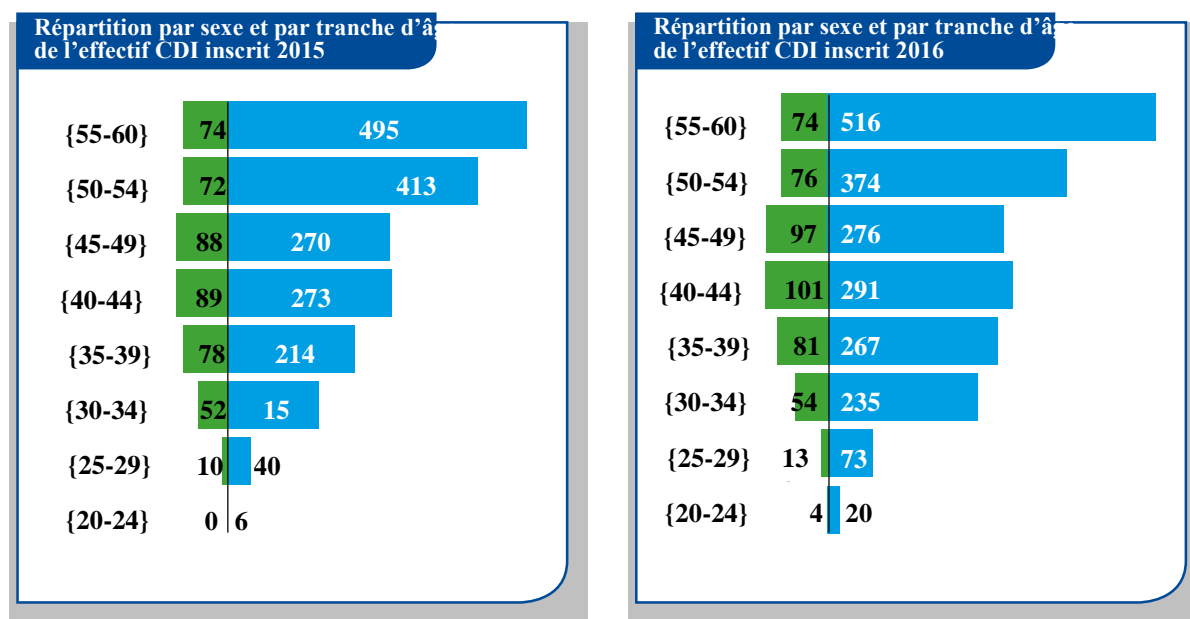
Par ailleurs, il convient de noter que l'entreprise a connu aussi beaucoup d'agents au total 89 qui sont partis à la retraite entre 2013 et 2014.

1. Répartition du personnel par sexe et par âge

Au 31 Décembre 2016 la société est composée de 2052 hommes et 498 femmes. Et le plus souvent ce sont des agents dont l'âge est compris entre 45 à 60 ans représentant ainsi 55,37% en 2016 contre 60,8% en 2015. Ainsi, la SENELEC jusqu'en 2016 le pourcentage des femmes reste très faible comparé à celui des hommes qui est de 80,47% contre seulement 19,53%.

En effet, pour rajeunir l'effectif suite à un départ massif à la retraite la SENELEC effectue des recrutements dont la moyenne d'âge tourne autour de 30 ans. Ce qui ressort sur le graphe n°14 ci-dessous.

Graphique 13: Pyramide des âges et par sexe



Source : rapports SENELEC 2015/2016

Au regard du graphe nous confirmons que l'année 2016 l'entreprise a connu bien une augmentation de son effectif car si nous prenons l'exemple de la tranche d'âge (20-34 ans) nous avons au total 328 hommes en 2016 contre 61 en 2015. Parallèlement, nous avons 71 femmes en 2016 contre 62 en 2015.

2. Formation et Encadrement

Durant l'année 2016, 2076 agents formés soit une baisse de 68 agents par rapport à 2015. Le cout de cette formation est estimé 123,04 millions soit un taux d'exécution de 28,86% par rapport au budget contre 41,68% en 2015. En faisant une comparaison aux années 2013, 2014 les budgets des formations successivement estimés à l'ordre de 312,56 millions et 443,56 millions pour des exécutions estimés à 67% en 2013 et 54% en 2014.

Ainsi, nous résumons dans le tableau ci-dessous le budget du comité d'entreprise

Tableau 11: Les budgets alloués pour le comité d'entreprise en millions de FCFA

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
budgets	305	428	546	312	443	488	412

Source : Auteur, 2018

3. Condition de travail d'hygiène et de sécurité de la SENELEC (CHST)

La Sénélec se soucie bien de ses employés ainsi au courant des années le nombre d'accident a diminué considérablement passant d'une vingtaine à environ 15 ou 10 accidents des années 2013, 2014, 2015 et 2016. Elle enregistre le même nombre d'accidents du travail 15 entre 2015 et 2016. Par contre, les partenaires saluent surtout les efforts consentis par la direction dans le

cadre du renforcement de la sécurité et de la qualité au travail dans l'entreprise. D'ailleurs, aucun décès n'est enregistré pour l'année 2016.

Au regard de tous ces éléments du bilan social, nous pouvons conclure que cette variable aboutie à quatre objectifs essentiels :

- Informer la situation sociale de l'entreprise ;
- Favoriser la planification de l'entreprise ;
- Facilite la communication en permettant une meilleure lisibilité de la situation sociale de l'entreprise ;
- Stimuler la concertation avec les représentants du personnel

Section 4 : Discussions et Recommandations

1. Discussions et vérification de l'hypothèse de recherche

Le dialogue social au sein des entreprises englobe tous les éléments issus du droit du travail, c'est-à-dire la construction juridique assurant certains droits suivants : l'information ; la concertation et la négociation. Cependant, le dialogue ne se limite pas à ces trois points énumérés précédemment. Il s'étend bien au-delà de sa dimension légale. Ainsi, le dialogue au sein de la SENELEC constitue bien un mode transmission d'information et d'organisation du groupe qu'est l'entreprise, et répond donc à son objectif de performance. En effet, le dialogue social occupe bien une place importante au sein de la SENELEC. Grosse modo, l'étude du dialogue social et performance sociale auprès des agents de la SENELEC nous a permis de voir les opinions, les sentiments ou cris de cœurs des uns et des autres sur la mise en œuvre du dialogue social. Il est présent au sein de la SENELEC sous forme bipartite. De l'analyse globale en passant par l'orientation des sentiments nous remarquons dans sa globalité, les agents sont satisfaits du dialogue. Par contre, dans son processus de mis en œuvre certains, pensent que le dialogue social se trouve limité entre le patronat et les représentants du personnel et soutiennent que le dialogue n'est pas franc voire inefficace. Ce qui peut être source de désengagement du personnel ou plus loin source de conflit. Car il est clair l'absence de concertation tout au moins, le relais insuffisant d'information peut être source de conflit. Dans ce sillage LANDIER (2013) soutient que le dialogue est incontournable en termes de management. Le dialogue social doit inviter au maximum d'écoute et de considération pour chacun dans l'entreprise. Ainsi, il doit mobiliser l'ensemble des relations de travail en utilisant différents moyens de communication interne ; ce qui permettra le renforcement de la cohésion sociale et l'adhésion du corps social aux projets collectifs. Alors, les dirigeants ou chefs d'équipe doivent bien partager, diffuser et favoriser l'implication des salariés. En outre, les syndicats tout comme les associations jouent

un rôle très important au sein de la SENELEC, car ils participent à l'amélioration des relations et la diffusion de l'information d'une part et stimulent le développement de la structure d'autres part. Ce que confirment Freeman et Medoff (1984) en montrant que la présence syndicale dans une entreprise est facteur d'efficacité. Ainsi, le dialogue engage la bonne marche de l'entreprise (par exemple d'après le chef d'agence « le Directeur général a vite compris que la SENELEC ne peut pas être une entreprise performante sans son personnel, alors il faut impliquer davantage les agents ») avec l'ensemble des collaborateurs dans un climat apaisé. Par contre, si la lignée hiérarchique ne joue pas son rôle d'écoute et d'attention, les relations avec les représentants du personnel auront tendance à se tendre. Alors, pour éviter un malentendu au sein de l'entreprise l'employeur ou son représentant n'a d'autre choix que de se mettre à leur écoute d'après LANDIER(2012). Le dialogue social au niveau de la SENELEC prend des formes multiples, formelles et informelles. Certes, le dialogue formel au sein de la SENELEC est périodique par contre celui informel est quotidien. D'une façon informelle, les occasions de communication entre les chefs et les membres de leur équipe, à partir du moment où elles ne portent pas uniquement sur la passation de consignes relèvent du dialogue social.

L'analyse des sentiments au niveau du tableau n° 5 : caractérisation des sentiments ou l'opinion est nettement positive correspondant à un indice de richesse relative au dialogue social est égale à 1,77 largement supérieur à la moyenne qui est estimée à 1.

Grâce à un dialogue vivant, les dirigeants participent bien à l'épanouissement des salariés au sein de la SENELEC. D'ailleurs, un salarié qui ne sent pas à l'aise dans son milieu de travail ne peut pas produire. En plus du rôle que joue la direction, les managers de proximité entretiennent d'excellentes relations avec les salariés particulièrement les représentants du personnel. Étant plus proches d'eux ils les accompagnent avec beaucoup d'écoute, d'attention et d'affection. Par contre, un manager qui n'écoute pas ses collaborateurs inhibe toutes actions venant de ces derniers. Éventuellement ce qui se traduit par un blocage et une dégradation du climat social. La DRS joue un rôle important dans le cadre de l'accompagnement des salariés. Le respect des accords collectifs a permis aujourd'hui un climat de confiance et de coopération au niveau de la SENELEC. Parfois, les salariés se plaignent du rôle que joue le syndicat dans sa mission de partage d'information et d'anticipation sur les attentes des salariés. Toutefois, ils reconnaissent que le syndicat défend bien les intérêts des salariés d'une part, stimulent aussi le développement de l'entreprise d'autre part. Alors, le climat de confiance instauré par les partenaires sociaux à travers un dialogue social conditionne la coopération et l'implication davantage aux projets collectifs.

Le bilan social nous a permis d'élucider les indicateurs sociaux afin de constater si oui ou non le dialogue social influence la performance sociale. Aujourd'hui, plus personne ne renonce aux incitations à la performance sociale. Ainsi, Brun (2008) estime qu'un salarié satisfait de ses conditions de travail et d'existence reste également un salarié performant. Alors, l'examen des bilans sociaux de la SENELEC des cinq dernières années nous permet de mettre en relief entre le résultat de l'analyse de contenu et les indicateurs sociaux afin de montrer le bien-être des salariés au travail de l'entreprise. Par ailleurs, en 2016 grâce au dialogue, le personnel a bénéficié d'une revalorisation des salaires et la logistique neuf par exemple, l'achat de nouvelles voitures pour le bon fonctionnement du travail ; des équipements de bureau etc. Sur le plan de l'effectif la SENELEC a recruté 221 agents en 2016 une augmentation globale de 9,7% par rapport à l'année 2015. L'investissement dans l'équipement entraîne une baisse considérable des nombres d'accidents de travail, car déjà entre 2015 et 2016, l'entreprise enregistre 15 accidents de travail et zéro accident avec arrêt du travail en 2016.

Le personnel sent bien l'amélioration de l'entreprise dans plusieurs secteurs à savoir :

-dans le cadre de la politique sociale le FOPES est l'organe principal, ainsi, la SENELEC verse une somme pratiquement égale au montant total des cotisations versées par tous les travailleurs membres du FOPES ;

-la DRS avec leur département d'action sociale qui a pour but d'accompagner les salariés par exemple il se charge d'octroyer les primes de naissance, des subventions scolaires, des billets pour les pèlerins et des subventions pour les colonies de vacances, etc.

-l'IPM prend en charge le personnel et les membres de leurs familles ;

-la formation des agents et la sécurité du travail ;

-Etc.

En somme, le dialogue permet de mobiliser, de diffuser, d'informer, de renforcer la confiance, l'écoute et la coopération au sein de la SENELEC. Alors, le dialogue social est bien un levier de sa performance sociale ce qui confirme l'hypothèse.

Bien que des efforts sont entrainés d'être d'employer par les partenaires sociaux particulièrement celui des employeurs pour rendre SENELEC une entreprise performante et attractive, le dialogue social manque d'efficacité pour certains et pour d'autres le dialogue c'est entre la direction et les représentants du personnel.

C'est ainsi que nous formulons quelques recommandations à l'endroit des dirigeants et les représentants du personnel de la SENELEC.

2. Recommandations

Tous travaillant pour le bon fonctionnement de la SENELEC, les membres de l'équipe dirigeante doivent entretenir d'excellentes relations avec le personnel pour atteindre les objectifs fixés. Alors, lors des interviews nous avons souligné une prise de conscience des praticiens de la nécessité d'un changement dans la conception du dialogue social en vue de l'inscrire dans un climat de confiance et de coopération gage de performance globale. Ainsi, nous pensons mettre en évidence un certain nombre d'actions de nature à permettre aux différentes parties prenantes de prendre ce virage décisif dans l'intérêt de tous les acteurs. Notre conviction, qui n'est pas toujours apparue clairement dans les entretiens que nous avons menés, est que la DRH et les managers de proximité devront développer une vision stratégique du dialogue social. Par vision stratégique, nous entendons « l'art de réunir les conditions d'un dialogue social de qualité qui serve la performance de l'entreprise ». Car ce sont eux les véritables acteurs qui doivent faire le nécessaire pour que le dialogue puisse jouer son rôle dans l'entreprise.

Ainsi, nous recommandons de :

-favoriser la négociation dans l'entreprise

Pour rappel la loi du travail donne un rôle prépondérant à la négociation au cœur de l'entreprise. Alors, au niveau de la direction vous avez plus de marge de manœuvre pour choisir et hiérarchiser les sujets de discussion. Accordez-de la confiance aux collaborateurs (partenaires sociaux).

- saisir les vrais sujets qui impactent sur le milieu du travail

Les partenaires sociaux peuvent disposer des sujets les plus structurants pour l'entreprise, ses enjeux, son organisation du travail. Or, le dialogue d'aujourd'hui porte plus sur la stratégie de développement de l'entreprise en général mais aussi celui des salariés en particulier. Alors le dialogue ne sera plus entre ceux qui regardent l'aspect business ou ceux qui l'étudient sous angle des conditions de travail. Les délégués du personnel vont appréhender les projets de transformation avec une vision globale et un meilleur niveau de compréhension. La qualité de leurs engagements ou leurs contributions n'en sera que plus forte.

- Mobiliser tous les partenaires les plus généralistes dans l'entreprise.

La multiplication des instances et des négociations obligatoires poussent les délégués du personnel à se spécialiser et de développer d'autres compétences sur certains sujets. En effet, c'est l'une des activités essentielles de la DRH, la DRS. Cependant, à l'heure actuelle les nouveaux formats d'instances facilitent l'intégration dans le champ du dialogue social. Cela rassure les dirigeants qui font le choix de s'investir plus fortement et de jouer le jeu du dialogue

social sur les sujets importants de l'entreprise. Ce qui va améliorer la valeur ajoutée et le contenu du travail des représentants des salariés. Limitant ainsi le cumul des mandats, favoriser des mobilités, voir susciter des innovations.

-Soutenir l'envie de dialoguer et l'habitude de négocier

Pour impliquer davantage le personnel il est nécessaire d'aller au-delà de nos habitudes d'information, de communication et de consultation, inspiré par des contraintes obligatoires. Car vos pratiques ne sont pas efficaces. Elles sont sources de conflits et d'incompréhension avec la présence de plusieurs associations et syndicats parfois les rôles sont confus. Il faut alors développer l'envie de dialoguer, de négocier de construire le consensus sur des sujets importants qui aboutissent à des projets concrets. Par contre, il faut aussi accepter de lâcher-prise sur les sujets mineurs qui ne sont pas si grave tout en admettant qu'on ne peut pas tout résoudre.

En revanche, la direction doit mettre en place une culture managériale avec une Ressource Humaine de qualité ce qui va contribuer au renforcement de la confiance mutuelle dans la SENELEC. Pour cela il faut :

- développer un management collectif impliquant l'ensemble des parties prenantes ;
- développer l'exemplarité des dirigeants : le développement personnel des dirigeants doit leur permettre un management équilibré de leurs équipes ;
- développer un management facilitant l'implication des salariés, le développement des coopérations et des modes de travail collectif : permettant de fixer des objectifs collectifs mettre en place des modes de reconnaissance prenant en compte la réussite collective ;
- mettre en œuvre une politique de gestion transparente, encourageante et responsabilisant dire quand « ça-va bien » et quand « ça ne va pas » et proposer les actions de développement correspondantes.
- donner du sens au travail et développer la bienveillance dans la relation à l'autre etc.

Pour que le dialogue social soit efficace avec un développement des relations harmonieuses, il faut :

- organiser et suivre régulièrement les parcours individuels et mobilités internes ;
- suivre et analyser en comité de direction des indicateurs d'implication et de satisfaction du personnel (absentéisme, démission, bien-être au travail, formation etc.).

Conclusion du chapitre 2

En somme, ce chapitre consacré à l'étude de terrain a été abordé à l'aide d'un guide d'entretien. Ainsi, la délégation région du Sud SENELEC de Ziguinchor était notre principale cible pour se procurer des informations dont on avait besoin dans le cadre de la rédaction de ce mémoire. Il faut, cependant signaler que nous avons effectué des interviews auprès des agents et en même temps administré des questionnaires aux agents avec qui nous avons fait un entretien. Les résultats de cette étude ont attesté une tendance positive sur la qualité du dialogue social au niveau de la SENELEC d'une part et révèle aussi un manque d'efficacité d'autre part.

En effet, face à cette situation d'inefficacité du dialogue social au niveau de la SENELEC, il a été recommandé :

- de donner le dialogue social la chance à la négociation dans l'entreprise ;
- de saisir les vrais sujets qui impactent sur le milieu du travail ;
- de mobiliser tous les partenaires les plus généralistes dans l'entreprise ;
- de soutenir l'envie de dialoguer et l'habitude de négocier.

Conclusion générale

Le dialogue social devient une priorité pour les dirigeants d'entreprise qui veulent améliorer la performance économique et sociale de leurs entreprises. Il est incontournable en termes de management dans l'entreprise quelle que soit sa taille.

C'est ainsi qu'au début nous avons pensé à analyser l'effet des acteurs sociaux sur la performance sociale de la SENELEC. Il s'agissait spécifiquement, de montrer que le dialogue social est un levier de performance sociale de l'entreprise.

Les informations recueillies au niveau de la SENELEC de Ziguinchor par le biais du guide d'entretien administré auprès des responsables, des représentants du personnel et d'autres salariés nous ont permis de confirmer l'hypothèse de recherche c'est-à-dire que le dialogue social est un levier de la performance sociale de la SENELEC.

Par ailleurs, même si le dialogue est présent dans la SENELEC, il faut que les partenaires dialoguent quotidiennement afin de l'actualiser d'une part et prendre en charge de façon efficace les aspirations du personnel d'autre part. Cela permettra à la limite d'anticiper ou de résoudre le conflit afin d'éviter le désengagement des salariés.

Néanmoins, l'étude du bilan social de la SENELEC nous révèle que l'entreprise est sur la bonne voie de la performance car prenant en compte la dimension sociale. Par ailleurs, l'enquête nous a permis de voir que le Directeur Général M CISSE avec les partenaires veulent davantage mettre des conditions d'un dialogue social plus vivant, plus efficace, plus proche des réalités et des préoccupations des salariés.

De ce fait, cette étude apparaît aussi comme une opportunité pour les dirigeants d'entreprises en général et ceux de la SENELEC en particulier dans la mesure où elle leur permettra d'avoir une idée plus globale sur le rôle du dialogue et son utilité.

Toutefois, nous admettons que ce travail connaît quelques limites. Il s'agit tout d'abord des conditions de réalisation des enquêtes et des traitements des données, ensuite, l'analyse des effets du dialogue social sur la performance sociale de l'entreprise qui s'opère à travers un jugement ; d'opinions et des sentiments des agents et enfin, l'analyse de la performance n'a été faite que dans le cadre des aspects sociaux.

Nous trouvons alors, intéressant de poursuivre ce travail c'est-à-dire impliquer les clients car l'étude est centrée uniquement en interne. Mettant en évidence le lien entre performance sociale et performance financière car beaucoup de chercheurs soutiennent que nous ne pouvons pas les dissocier. Evidemment l'une conditionne l'autre. Et la question est de savoir « la quelle conditionne l'autre ?

Références bibliographiques

- Albarracin V., Hautbourg C., Laurent L. et Céline M.** (2014), « dialogue social et performance : comment passer du jeu social à la stratégie ? » *Paris*, p. 12
- BAGGIO S. et ERIC S.** (2013), « la performance social au travail »
- BAJOIT G.** (1988), « Exit, voice, loyalty, and apathy. Les réactions individuelles au Mécontentement », *Revue française de sociologie*, pp. 325-345
https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1988_num_29_2_2503, consulté le 13/10/2018
- BERGERON Hélène** (2000), « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », *2ème congrès de l'AFC*, France, pp. 03-08.
- BERLAND N. et RENAUD A.** (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement », *France*, pp. 7-16
- BIETRY F.** (2008), « les syndicats français sont contre-productif »
- BRUN J.P.** (2008), « Management d'équipe 7 levier pour améliorer bien-être et efficacité au travail au travail », *Editions d'organisation*, Paris.
- CAPRON Morin** (2000), « comptabilité sociale et sociétale », in *Collasse B.* (ed), *Encyclopédie de contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 407-419
Chapitre 18, la performance sociale
(<file:///C:/Users/User/Desktop/CHAP+18+LA+PERFORMANCE+SOCIALE+SYNTHESE.pdf>
consulté le 17/10/2018)
- CHARPENTIER M. et GILBERT P.** (2004-2005), « Comment évaluer la performance RH ? », *Question universelle, réponses contingentes*.
- CITEAU P.J.** (2002), « La gestion des ressources humaines »
- CISSE M. et DIOH A.** (2004), « le Dialogue Social au Sénégal : Etude nationale », *Programme de Promotion du dialogue social en Afrique francophone*, Bureau International du Travail, pp. 110-126
- DEFRANCE Thierry** (2001), « chapitre 13. La stratégie peut-elle être l'affaire de tous ? »
- DEMMKE Christoph** (2007), « Evaluation de la performance dans les administrations publiques des Etats membres de l'union européenne », *Etude pour la 48ème Réunion des Directeurs généraux des administrations publiques des Etats membres de l'UE*, Maastricht, pp. 7-11
- DON Hellriegel et JOHN W.** (2006), « Management des organisations », *2ème édition*, Paris, p.p. 312-351

- GAUGRIS Alain** (2008), « les indicateurs de performance », *Atelier régional pour les pays africains sur la mise en œuvre des recommandations internationale sur les statistiques du commerce de distribution, BAMAKO, Mali, p.5*
- GERARD Taponat** (2010), « RH et Relations Sociales, Focus RH », pp. 15-29
- GILBERT P. et CHARPENTIER M.** (2004), « comment évaluer la performance RH ? », *Question universelle réponses contingentes, congrès de l'AGRH*
<http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2004-05.pdf> Consulté le 10/10/2018
- KARSENTY Laurent** (2015), « Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise ? Le Travail Humain », pp. 141-170
- Verboven L.** (2002), « Les techniques de dialogue social »
(<https://www.etudier.com/dissertations/Dialogue-Social/602156.html>), consulté le 17/09/2018
- LANDIER Hubert** (2013), « Dialogue social : l'âge de raison, faire du dialogue social un levier de performance »
- LANDIER Hubert** (2015), « le dialogue social facteur performance des entreprise »
- LANDIER Hubert** (septembre, 2014), « le dialogue social facteur de performance », *Réunion de l'ANDRH. Midi-Pyrénées, Toulouse Business school, pp. 2-7*
- LAROCHE Patrice** (2006), « syndicalisation performance des entreprises : une synthèse de la littérature économique récente », *Nancy, cahier de recherche n°2006-06, pp. 3-5*
- LAROCHE P., SCHMIDT G. et WECHTLER H.** (2006), « L'influence des relations sociales sur la performance des entreprises », *une analyse des conséquences économiques du fait syndical en France. Rapport de recherche pour la DARES (ministère du travail), France, pp. 7-9*
- Gavard-Perret M. L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A.** (2008), « Méthodologie de recherche », *Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education France, pp. 30-38*
- SAWADOGO Maimouna** (2014), « dialogue social comme source de valorisation des ressources humaines et l'amélioration des performances à l'université de Ouagadougou »
- Miles M.B., Huberman A.M.** (2003), « Analyse des données qualitatives », *Bruxelles, De Boeck Supérieur*
- Ministère de l'éducation nationale (DGESCO), « La notion de performance », *1^{ère} STMG en sciences de gestion*, <http://eduscol.education.fr/prog>
- Moschetto B-L., H. Chavas, A-S. Fraisse, S. Henda, D. Militaru, C. Paraschiv et F. Villedey** (2011), « Le Mémoire de Master en sciences de gestion », *ed. Economica, Paris*

QUINTIN J. (2012), « Approches et démarches de la recherche en Sciences de l'éducation », *Lyon*, pp. 17-34

SAULQUIN J.Y. et SCHIER G. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance », *La Revue des Sciences de Gestion*, pp. 49-64

SELLIER Eric (avril 2003), « Le dialogue social un élément de performance de l'entreprise », *Les cahiers du Cergor*, N° 03/02, p. 3

WACHEUX F. (2005), « Méthodes qualitatives et recherches de gestion », *Economica*.

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

<i>SOMMAIRE</i>	<i>iv</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET SCHEMAS</i>	<i>vi</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>vi</i>
<i>LISTE DES GRAPHIQUES</i>	<i>vi</i>
<i>LISTE DES SCHEMAS</i>	<i>vii</i>
<i>DEDICACES</i>	<i>viii</i>
<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>ix</i>
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE.....	6
Introduction.....	7
Section 1 : Cadre conceptuel.....	7
1. Définitions polysémiques.....	7
1.1. Le dialogue social	7
1.2. La notion de performance.....	9
2. Les outils sociaux de mesure de développement d'une entreprise	12
Section 2 : généralités sur le dialogue social.....	13
1. Le dialogue social, un ensemble de composantes.....	13
1.1. L'ouverture de la gestion de l'entreprise aux représentants des salariés .	13
1.2. Le dialogue social au cœur du management de l'entreprise	14
1.3. Le dialogue social doit être porté à tous les niveaux de l'entreprise.....	14
2. Les acteurs du dialogue social en entreprise	15
2.1. Les délégués du personnel (DP).....	16
2.2. Le comité d'entreprise (CE)	16
2.3. Les représentants du personnel	16
2.4. Le comité d'hygiène, de sécurité et de condition de travail (CHSCT).....	16
2.5. Le syndicalisme	16
3. Les formes de dialogue social au sein d'une entreprise.....	18
3.1. Le partage de l'information.....	18
3.2. La consultation.....	19
3.3. La négociation	19
3.3.1. Négociation collective.....	19
3.3.2. Négociation distributive	19
3.3.3. Négociation raisonnée	19

3.3.4. Négociation interculturelle	19
3.3.5. Récompense.....	19
3.4. Le dialogue social formel	20
3.5. Le dialogue informel.....	20
4. Les fonctions et principes du dialogue social en entreprise.....	20
4.1. Le dialogue social levier de régulation social	20
4.2. Le levier d'adhésion aux projets collectifs.....	21
4.3. Le dialogue social, un levier d'une grande facilité à agir	22
5. Principes du dialogue social en entreprise	23
6. Le risque social et les obstacles du dialogue social	23
6.1. Les obstacles au dialogue social.....	24
6.2. Le risque social et la nécessité d'y faire face en prenant en compte les attentes des salariés.....	24
6.3. Le dialogue social un outil de prévention du conflit.....	25
Section 3 : Lien entre Dialogue social et Performance de l'entreprise	26
1. Le dialogue social, fondement d'une performance durable en entreprise	26
2. Le dialogue social et performance, un projet collectif.....	26
4. Le dialogue social, un bien-être au travail	28
Section 4 : le cadre d'intervention du dialogue social, selon la charte	28
nationale du dialogue au Sénégal	28
1. Le niveau du dialogue dans le secteur public	28
2. Le niveau du dialogue dans le secteur privé	28
2.1. Le dialogue au niveau de l'entreprise.....	29
2.2. Le dialogue au niveau institutionnel.....	29
3. Au niveau de la branche.....	29
Conclusion partielle du chapitre 1	30
CHAPITRE II : CADRE EMPIRIQUE.....	31
Introduction.....	32
Section 1 : Cadre Méthodologique et Présentation de l'entreprise.....	32
1. Présentations de la SENELEC	32
1.1 Le Cadre institutionnel de la SENELEC.....	32
1.2 Couverture territoriale.....	32
1.3 Les objectifs de la SENELEC	33
1.4. Les valeurs de la SENELEC	33
2. La méthodologie de recherche	34

2.4.	Choix de la recherche : une démarche qualitative.....	34
2.5.	Démarche retenue : le constructivisme	35
2.6.	Forme de raisonnement : Abduction	35
2.7.	La méthode de collecte des données	36
2.7.1.	Guide d'entretien	36
2.7.2.	Les entretiens.....	36
2.7.3.	La recherche documentaire	37
3.	Traitement de données	37
4.	Les difficultés rencontrées	37
Section 2 : Présentation et Analyse des résultats		38
1.	Présentation des résultats	38
1.1.	Cadre du dialogue social de la SENELEC	39
1.1.1.	Le Conseil d'Administration de la SENELEC	40
1.1.2.	Le Comité de Direction (le Comdir).....	40
2.	Les acteurs du dialogue social dans la SENELEC.....	44
2.1.	Le syndicat au niveau de la SENELEC.....	44
3.	La mise en œuvre du dialogue social dans la SENELEC	45
3.1.	La nature du dialogue social de la SENELEC	45
3.2.	La qualité du dialogue social de la SENELEC.....	46
3.3.	Les leviers du dialogue social de la SENELEC.....	48
4.	Le levier de régulation sociale de la SENELEC	49
4.1.	Un rôle de règlement de conflit à la SENELEC	49
4.1.1.	Un rôle de prévention du conflit.....	49
4.1.2.	Le levier d'adhésion aux projets collectifs	49
4.2.	La politique sociale de la SENELEC	50
5.	L'implication des collaborateurs dans le cadre du dialogue	51
5.1.	Le dialogue social un outil de management au niveau de la SENELEC	51
5.2.	Le manager, le bien-être au travail.....	52
5.3.	La confiance et la coopération des agents de la SENELEC	52
6.	Participation des partenaires sociaux à la prise des décisions au niveau de la SENELEC	53
7.	L'analyse de Contenu.....	55
7.1.	Le dialogue social un véritable levier du bien-être des salariés de la SENELEC	57
7.2.	Des attentes satisfaites à travers des négociations collectives à la SENELEC	57
Section 3 : Bilan social au service du dialogue social de la SENELEC		58

1. Répartition du personnel par sexe et par âge	60
2. Formation et Encadrement	61
3. Condition de travail d'hygiène et de sécurité de la SENELEC (CHST)	61
Section 4 : Discussions et Recommandations	62
Conclusion du chapitre 2	67
Conclusion générale	68
Références bibliographiques	ix
ANNEXES	xii
TABLE DES MATIERES	xiii