

## **Performance sociale en entreprise : une comparaison franco-russe**

**Stéphanie Baggio, Elena Pachtchenko-de Prévile, Bernard Merck, Pierre-Eric Sutter**

Les résultats de la performance sociale de deux entreprises, l'une russe, l'autre française ont été comparés. Les différences entre les deux pays se révèlent riches d'informations sur la nature de la relation salarié/travail.

Dans l'un et l'autre pays, les salariés étaient faiblement qualifiés : il s'agissait d'ouvriers, travaillant dans le secteur Chimie en France et dans le secteur de la logistique en Russie (transport, conditionnement).

En tout, 831 salariés constituent l'échantillon, dont 87,4 % sont russes (issus d'un site) et 12,6 % sont français (issus de deux sites de la même entreprise). Cette répartition inégale est due à la fois au fait que le site russe était de plus grande taille et ne comptait que les salariés peu qualifiés, tandis que les deux sites français étaient de plus faible taille et comptait des salariés diversement qualifiés, qui n'ont pas tous été retenus pour l'analyse, afin d'avoir un échantillon équivalent du point de vue de la qualification.

La performance sociale a été testée dans l'un et l'autre pays au moyen de trois indicateurs :

- l'implication des salariés, évaluée sur deux dimensions indépendantes, le degré par lequel ils se sentent concernés par leur travail et le contrôle perçu sur celui-ci ;
- le climat social de l'entreprise, évalué à l'aide du référentiel de Landier et Labbé (2005), et adapté à la culture de chacun des deux pays ;
- la représentation sociale du travail.

De la comparaison effectuée, il ressort des éléments intéressants et révélateurs de différences importantes de performance sociale entre la France et la Russie. Voyons chacun des trois indicateurs avant d'aborder les effets d'interaction.

### **L'implication des salariés**

Les résultats de l'implication montrent que les salariés français sont plus impliqués par rapport à leur travail que les salariés russes, et ce sur les deux dimensions testées :

Tableau 1

*Effet du pays sur l'implication des salariés au travail*  
*Échelle allant de 1 (faible implication) à 4 (forte implication)*

Pays	Concerné par travail	Contrôle perçu
France	2,7	1,6
Russie	2,5	1,2

Les salariés russes sont donc moins impliqués que les salariés français<sup>1</sup>. Ce résultat peut être interprété comme une tendance générale de la société russe contemporaine. À ce sujet, Juravlev (2006) a dressé une typologie des profils de salariés actuels, et montre une forte prédominance des salariés de type « normativniy (normatif) /reglamentirovanniy (regulated)» (selon sa propre terminologie). Ces salariés se caractérisent par un degré moyen de motivation et d'autonomie. Autrement dit, une majorité des salariés russes obéissent et répondent plutôt passivement, sans être fortement impliqués.

De ce point de vue, la performance sociale est donc meilleure pour l'échantillon français, mais la suite des analyses montrera que la réponse est plus complexe.

Passons pour ce faire au second indicateur : le climat social de l'entreprise.

### **Le climat social de l'entreprise**

Les référentiels français et russes ne sont pas tout à fait les mêmes : sur 32 irritants, 23 sont communs tandis que les 10 autres sont adaptés à la problématique du travail et de l'entreprise dans chacune des entreprises.

Toutefois, de manière générale, on a testé le score global de climat social pour chacun des deux pays, chacun avec le référentiel adapté au monde du travail et au contexte culturel du pays. Les résultats sont les suivants :

Tableau 2

*Effet du pays sur le climat social (QCS)*

*QCS moyen = 100*

Pays	QCS
France	101,5
Russie	119,5

<sup>1</sup> Concerné par travail :  $f(1, 830) = 3,11, p < .078$  ; Contrôle perçu :  $f(1, 830) = 10,15, p < .001$ .

Ainsi, les résultats du climat social diffèrent de ceux de l'implication : le climat social se révèle meilleur en Russie qu'en France<sup>2</sup>. De ce point de vue, la performance sociale est donc meilleure en Russie.

De prime abord, ces résultats peuvent sembler surprenants, car les différents indicateurs de la performance sociale sont généralement congruents. Le contexte lié à la problématique du travail semble être ici en cause : tandis que la France connaît un chômage assez élevé, incitant les salariés à conserver leur travail coûte que coûte, la Russie connaît une période de plein emploi dans laquelle les salariés peuvent changer très facilement de travail sans connaître une longue période de chômage. De fait, la valeur associée au travail serait plus importante en France qu'en Russie, se traduisant par une forte implication des salariés, où de toute façon, si le salarié ne satisfait pas son employeur ou ne se satisfait pas de son travail, il pourra toujours trouver mieux ailleurs. En revanche, du fait du manque de perspectives en France, les salariés se retrouvent obligés de supporter des conditions de travail et un climat d'entreprise parfois délétères, tandis que le plus grand nombre d'opportunités en Russie fait que les salariés peuvent changer de travail s'ils jugent l'ambiance trop dégradée. L'état du marché du travail peut également inciter également les employeurs russes, directeurs et managers à faire des efforts pour conserver leurs salariés ou au contraire, à ne pas en faire en France, puisqu'il n'est pas dans l'intérêt des salariés de quitter l'entreprise .

D'autres éléments entrent très probablement en compte, comme par exemple le fait que l'entreprise russe testée a une culture plutôt française de la direction et du management (participatif mais ferme), contrairement aux autres entreprises russes où le management peut être plus directif. Effectivement, on trouve souvent dans la littérature qu'une des spécificités du management russe est son autoritarisme (Mordashov, 2001). Selon Solodovnikova (2008), la passivité professionnelle de la plupart des Russes est actuellement un sérieux obstacle au développement global de l'économie et les entreprises .

Pour compléter cette analyse, les irritants communs ont été comparés pour chacun des deux pays. Sur 23 irritants communs, 15 présentent une différence significative entre France et Russie, toujours au bénéfice de la Russie.

---

<sup>2</sup>  $f(1, 830) = 29,17, p < .001$ .

Tableau 3

Effet du pays sur les irritants

Échelle allant de 0 (climat social dégradé) à 10 (bon climat social)

Irritants (dl = 1, 830)	France	Russie
1. Degré de centralisation de la Direction (f = 120,34, p < .001)	3,4	6,1
2. Reconnaissance par la Direction du travail accompli (f = 39,81, p < .001)	5,1	6,6
3. Leadership reconnu de la Direction (f = 113,99, p < .001)	5,9	7,9
4. Cohérence de l'équipe de Direction (f = 11,54, p < .001)	4,6	5,5
5. Soutien apporté aux buts de la Direction (f = 34,68, p < .001)	4,6	5,5
7. Disponibilité des managers (f = 8,31, p < .004)	6,4	7,0
8. Respect envers le personnel (f = 57,81, p < .001)	5,9	7,8
10. Développement des capacités professionnelles (f = 10,88), p < .001)	4,9	7,8
13. Clarté des informations (f = 20,84, p < .001)	3,8	4,9
14. Respect des valeurs et convictions (f = 25,16, p < .001)	4,7	5,8
16. Existence de communautarismes (f = 16,38, p < .001)	4,8	5,8
21. Compréhension du fonctionnement de l'entreprise (f = 46,34, p < .001)	4,5	6,0
28. Sentiment de sécurité de l'emploi (f = 36,05, p < .001)	5,1	6,3
29. Perspectives de développement de l'entreprise (f = 88,28, p < .001)	3,7	5,4
31. Capacités à s'adapter aux exigences de l'emploi (f = 113,68, p < .001)	4,1	6,2

Deux familles sont surreprésentées dans ces différences entre France et Russie :

- la famille A, relative à la perception de la Direction ;
- la famille E, relative à la perception de l'avenir et des rapports de l'entreprise avec son environnement.

Sans surprise compte tenu du contexte économique évoqué ci-avant, les salariés français sont bien plus inquiets quant à leur avenir que les salariés russes (irritants 28, 29 et 31). Ils craignent plus pour leur emploi, pour l'avenir de l'établissement et pour leurs capacités d'adaptation. Ceci va dans le sens de l'interprétation proposée plus haut.

On remarque également que les salariés russes perçoivent mieux la Direction que les salariés français, reconnaissant son autorité et la soutenant. Ceci peut être expliqué par le qu'historiquement, les salariés russes sont respectueux de la hiérarchie (Kruglov, 2000).

D'autre part, il est possible que la Direction soient mieux perçues en raison de la culture française de l'entreprise : les salariés apprécient ces méthodes qui diffèrent des entreprises purement russes.

Les variations concernant le management lui-même sont mineures : seuls trois des dix irritants communs présentent une variation significative entre les deux pays, les managers étant toujours mieux perçus en Russie (plus disponibles, plus respectueux, plus aptes à faire évoluer les salariés). Si la stratégie de management semble appréciée par les salariés, l'écart n'est pas pour autant conséquent avec l'entreprise française (trois irritants sur dix). Ceci peut

éventuellement être expliqué par les défauts de formation des managers russes : bien formés sur le plan théorique, ils sont peu armés en pratique et ont donc du mal de passer de l'une à l'autre (Firsov A.& Firsov I., 2001). En revanche, les managers occidentaux possèdent mieux cette culture pratique.

Ces résultats mènent à deux conclusions :

1/ Les salariés russes sont plus satisfaits que les salariés français quant au climat social de l'entreprise. Ce phénomène doit être pris en compte, par un climat social positif est synonyme performance sociale, et partant, de performance économique.

2/ On peut toutefois se demander si les « seuils de tolérance » des salariés sont les mêmes. Par exemple, les salariés français n'ont-ils pas des critères plus élevés, jugeant plus durement le climat social de leur entreprise, alors même que celui-ci est plus favorable que celui de Russie ? Il s'agit là de variations culturelles sur lesquelles on ne peut faire que des hypothèses. En effet, il faudrait deux sites « toutes choses égales par ailleurs » pour pouvoir répondre à cette question, ce qui est bien évidemment impossible.

Les salariés russes sont-ils plus tolérants ? Suite à Bardier (2007), notons que les recherches sur la tolérance professionnelle sont pratiquement absentes. En ce qui la concerne l'auteur a pu constater que les moins tolérants sont les gens des professions fortement technologiques.

Cela étant, la perception du climat social de l'entreprise par les salariés russes – en regard des normes, valeurs et attentes russes – est meilleure que la perception du climat social de l'entreprise par les salariés français, en regard de leurs propres normes, valeurs et attentes.

Voyons à présent le troisième et dernier indicateur de la performance sociale, la représentation sociale du travail.

### **La représentation sociale du travail**

La représentation sociale du travail a été analysée au moyen de la fréquence des termes associés au travail pour chacun des deux pays. Commençons par la représentation sociale du travail en France.

Fig. 1

*Représentation sociale du travail chez les salariés français*

<b>Termes fréquents</b>	<b>Sécurité</b> (15,5 %) <b>Intéressant</b> (13,1 %) Salaire (11,9 %) Rigueur (9,5 %) <b>Gagne-pain</b> (7,1 %)
<b>Termes peu fréquents</b>	Argent (5,9 %) <b>Esprit d'équipe</b> (5,9 %) <b>Fierté</b> (5,9 %) <b>Qualité</b> (5,9 %) <b>Responsabilité</b> (5,9 %) <b>Risque</b> (4,8 %)

Ces termes sont ceux cités par les 84 salariés français ayant renseigné une représentation sociale du travail. Cette représentation y est à dominante positive : la moitié des termes cités sont connotés positivement, tandis que seuls deux d'entre eux sont connotés négativement.

Plusieurs éléments intéressants ressortent :

- l'aspect financier du travail ressort nettement, avec deux termes qui s'y rapportent directement (le salaire et l'argent) et un indirectement (le gagne-pain) ;
- l'implication des salariés transparait : ils évoquent l'intérêt que représente leur travail, ou encore la fierté qu'ils ressentent à appartenir à cette entreprise ;
- le déroulement et le contenu du travail sont également salués, avec des termes comme la sécurité, la qualité, la responsabilité, ou l'esprit d'équipe ;
- enfin, le risque associé au métier (dont le secteur est, rappelons-le, celui de la chimie) fait partie de la pensée des salariés de cette entreprise. Ceci n'est pas seulement négatif, cela peut aussi signifier que ces salariés ont intégré la dimension de risque inhérente à leur travail, et de fait, y ont adapté leurs pratiques et modes de travail, ce qui constitue sans conteste une conséquence positive.

Fig. 2

*Représentation sociale du travail chez les salariés russes*

<b>Termes fréquents</b>	<b>Bien</b> (12 %) <b>Intéressant</b> (9,7 %) <b>Stabilité</b> (9,1 %) Normal (8,6 %) <b>Positif</b> (8,4 %) <b>Responsabilité</b> (8,2 %) <b>Satisfaction</b> (7,8 %)
<b>Termes peu fréquents</b>	<b>Bas salaire</b> (4,9 %) <b>Fatigant</b> (3,4 %) Collectif (3 %) <b>Certitude</b> (2,8 %) <b>Sûreté</b> (2,7 %)

Ces termes sont ceux cités par les 526 salariés russes ayant renseigné une représentation sociale du travail. Comme pour les salariés français, cette représentation sociale est à dominante positive, quasiment les trois quart des termes cités étant connotés positivement, tandis que seuls deux termes sont négatifs. De nouveau, plusieurs éléments transparaissent :

- les salariés se révèlent très contents de leur travail : ils se disent satisfaits, le jugent comme étant « bien » et « positif », voire pour certains d'entre eux « normal » ;
- ils évoquent largement la sécurité associée à leur emploi : il leur apporte de la stabilité, de la certitude et de la sûreté. Ces évocations rejoignent les résultats favorables de la famille E du référentiel du climat social ;
- le déroulement et le contenu du travail sont également salué, mais dans une moindre mesure que les salariés français. Ainsi, les salariés russes évoquent uniquement la responsabilité et l'intérêt de leur travail ;
- les termes connotés négativement sont le bas salaire et la fatigue associée au travail.

Les représentations sociales du travail chez les salariés français et russes sont donc différentes. Les salariés russes semblent avoir une représentation sociale plus favorable de leur travail que les salariés français en ce qui concerne son appréciation générale et la satisfaction qu'il suscite et en ce qui concerne la sécurité associée à l'emploi. En revanche, les français sont plus prolixes lorsqu'il s'agit de se féliciter du déroulement et du contenu du travail et évoquent plus largement leur implication. La dimension financière est présente dans les deux groupes. Si elle est évoquée de manière plus fréquente par les français (trois termes), elle est citée de manière négative par les salariés russes qui déplorent une rémunération jugée insuffisante. Ceci doit être analysé dans un contexte industriel en explosion économique et en sur-emploi (Moscou).

Ces différences représentationnelles laissent voir des différences culturelles. Ainsi, on sait que pour les salariés russes, il est très important que le travail soit satisfaisant (Vikentieva, 2002 ; Kotik, 1989) et que le climat de l'entreprise soit bon (Sartan, 2008) : ces deux éléments se révèlent plus importants que le salaire. Ces résultats confirment d'ailleurs des tendances issues de travaux de recherche effectués en Russie : bon climat et intérêt du travail sont très importants pour les salariés russes. En revanche, chez les salariés français, le salaire est un aspect essentiel du travail, tandis que le plaisir qui lui est associé est périphérique (Flament, 1996). Les résultats de la représentation sociale reflètent ces particularités culturelles.

Cependant, si les contenus des deux représentations diffèrent, variations attribuables notamment à la culture de chacun des pays, on ne peut pas pour autant dire que la représentation sociale de l'un est meilleure que celle de l'autre. La représentation sociale du travail apporte des informations sur les différences culturelles dans la vision du travail, sans toutefois permettre de trancher en ce qui concerne la meilleure performance sociale de l'un ou l'autre.

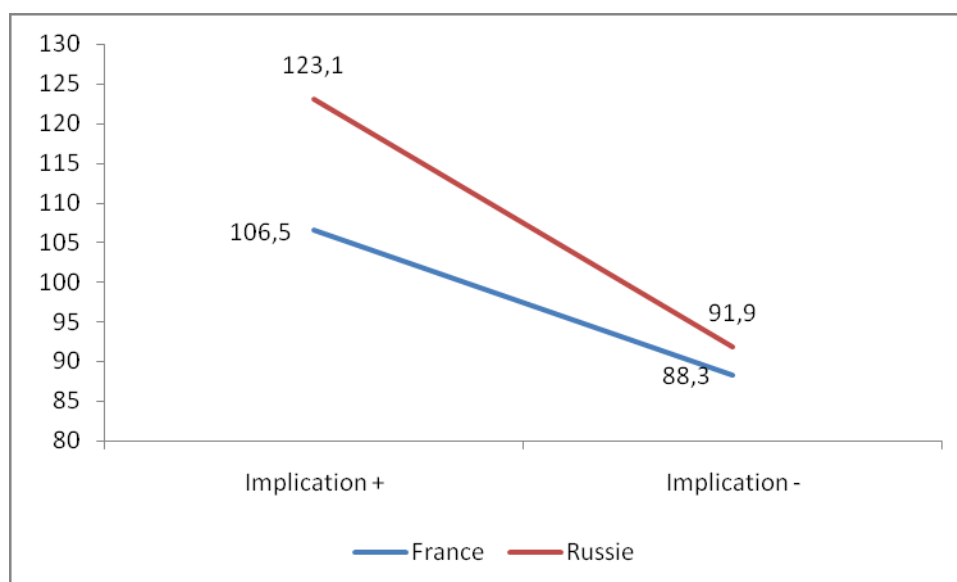
Le point étant fait sur les indicateurs de la performance sociale, laissant voir la complexité d'une comparaison interculturelle dans le domaine. Il existe en sus des effets d'interaction entre les différentes variables étudiées, notamment entre le pays et l'implication des salariés.

### **L'interaction entre le pays et l'implication des salariés**

Les résultats laissent voir un effet d'interaction intéressant entre le pays et l'implication des salariés : le croisement de ces deux facteurs affecte diversement le climat social de l'entreprise. Commençons par la première composante de l'implication, le degré par lequel les salariés se sentent concernés par leur travail. Les résultats du climat social (QCS) figurent dans le graphique suivant :

*Fig. 3*

*Effet d'interaction entre le pays et le degré par lequel le salarié se sent concerné par son travail sur le QCS<sup>3</sup>*



Ces résultats montrent deux choses :

<sup>3</sup> Effet tendanciellement significatif,  $f(3, 828) = 2,95, p < .08$ .

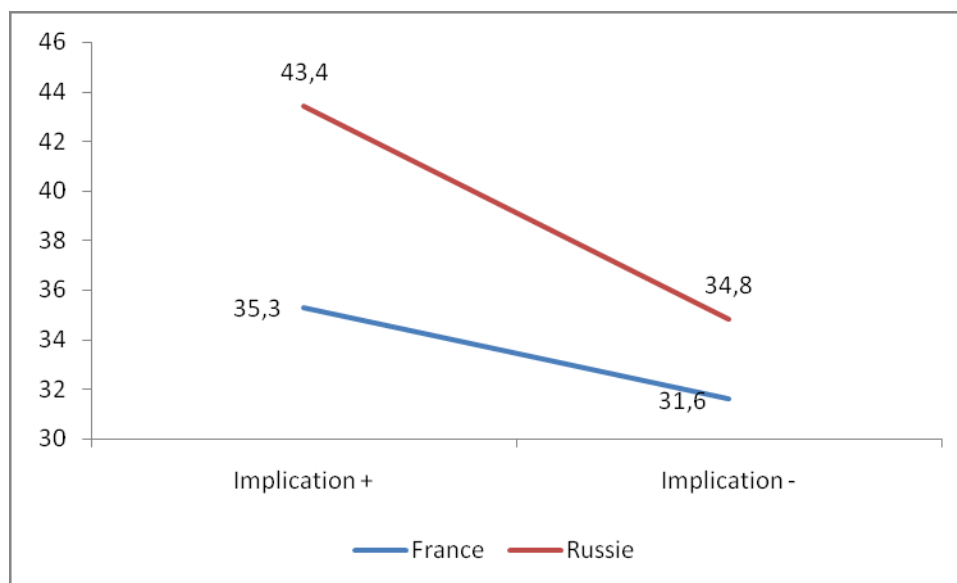
1/ D'une part, le score de climat social est plus élevé en Russie qu'en France, ce qui a déjà été commenté plus haut.

2/ D'autre part, l'implication présente des effets plus importants sur le climat social en Russie qu'en France. Ainsi, une faible implication participe plus à la dégradation du climat social, tandis qu'une forte implication l'accroît plus nettement qu'en France.

Si ces résultats sont tendancieux pour le score de climat social global, ils se révèlent significatifs pour deux des trois familles d'irritants : les familles A et B.

Fig. 4

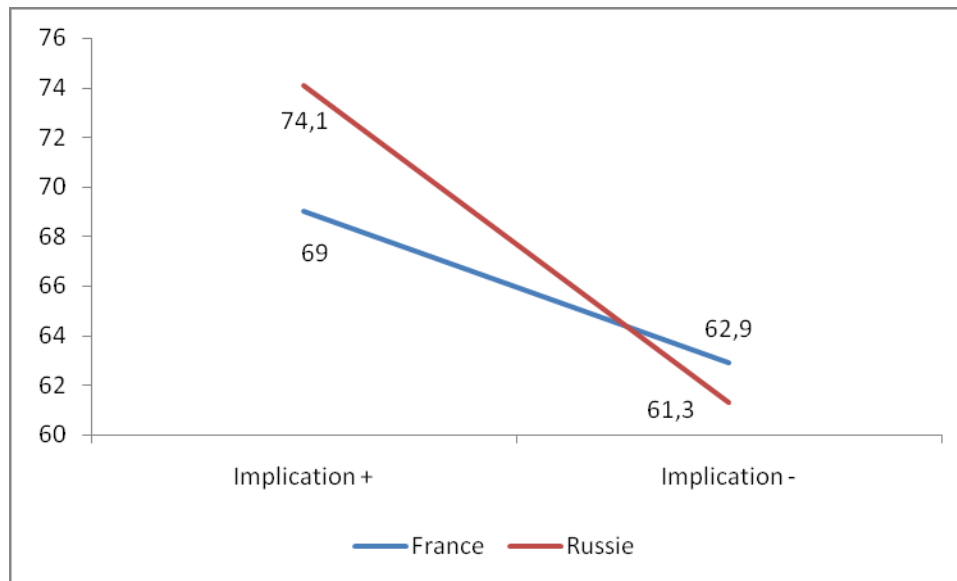
*Effet d'interaction entre le pays et le degré par lequel le salarié se sent concerné par son travail sur la famille A<sup>4</sup>*



<sup>4</sup> Effet significatif,  $f(3, 828) = 7,28$ ,  $p < .007$ .

Fig. 5

*Effet d'interaction entre le pays et le degré par lequel le salarié se sent concerné par son travail sur la famille B<sup>5</sup>*



Les résultats sont particulièrement nets en ce qui concerne la famille B : une faible implication dégrade d'autant plus la perception du management qu'il s'agit de la Russie plutôt que de la France, et inversement, une forte implication améliore d'autant plus la perception du management qu'il s'agit d'une entreprise russe plutôt que française.

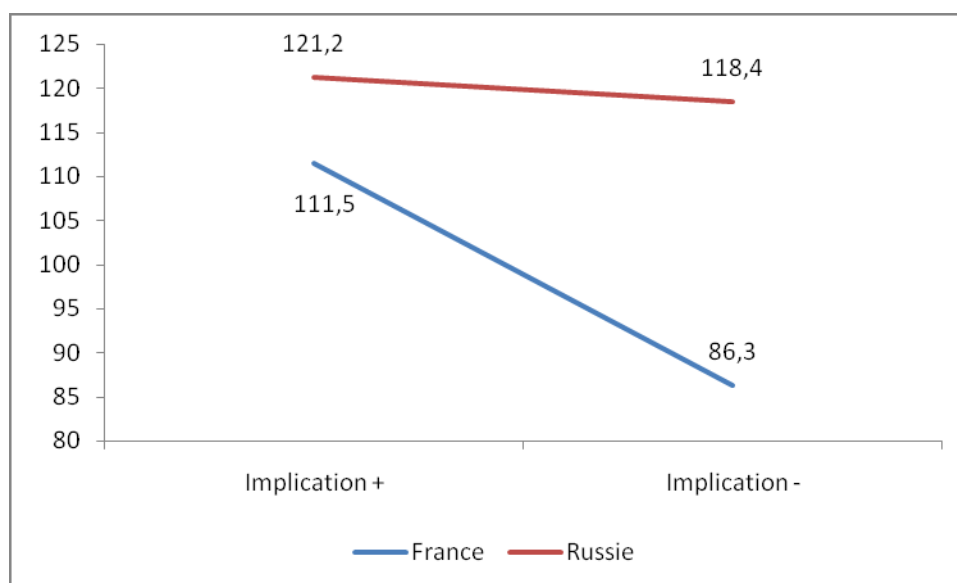
Passons à la seconde composante de l'implication, le contrôle perçu, avant de commenter ces résultats dans leur ensemble.

Les résultats sont différents pour le contrôle perçu : c'est cette fois-ci en France que cette composante présente un effet important sur le climat social. Le score de QCS global est affecté, tout comme quatre des cinq familles d'irritants.

<sup>5</sup> Effet significatif,  $f(3, 828) = 4,35$ ,  $p < .04$ .

Fig. 6

Effet d'interaction entre le pays et le contrôle perçu sur le QCS<sup>6</sup>



Les résultats sont cette fois-ci inversés : alors que le contrôle perçu ne présente que aucun effet sur le climat social en Russie, il affecte fortement le climat social français. Lorsque le contrôle perçu est élevé, le climat social est bon, et lorsqu'il est faible, le climat social est dégradé. On sait que le contrôle perçu sur les événements constitue un élément important dans la société française contemporaine (Baggio, 2006). Il semble que ce facteur revêt une plus grande importance en France qu'en Russie. La Russie a une longue tradition de culture collectiviste, associée à des années de totalitarisme, où le salarié n'était qu'un exécuter, et jamais un décideur. Si actuellement certains auteurs (Mocunova, 2003) relatent un dualisme entre collectivisme et individualisme, la culture russe s'orientant vers le second, il reste des traces visibles dans la pensée des russes et par conséquent, dans les résultats présents.

Les effets sont également significatifs pour les familles A, B, D et E.

<sup>6</sup> Effet significatif,  $f(3, 828) = 10,54$ ,  $p < .001$ .

Fig. 7

Effet d'interaction entre le pays et le contrôle perçu sur la famille A<sup>7</sup>

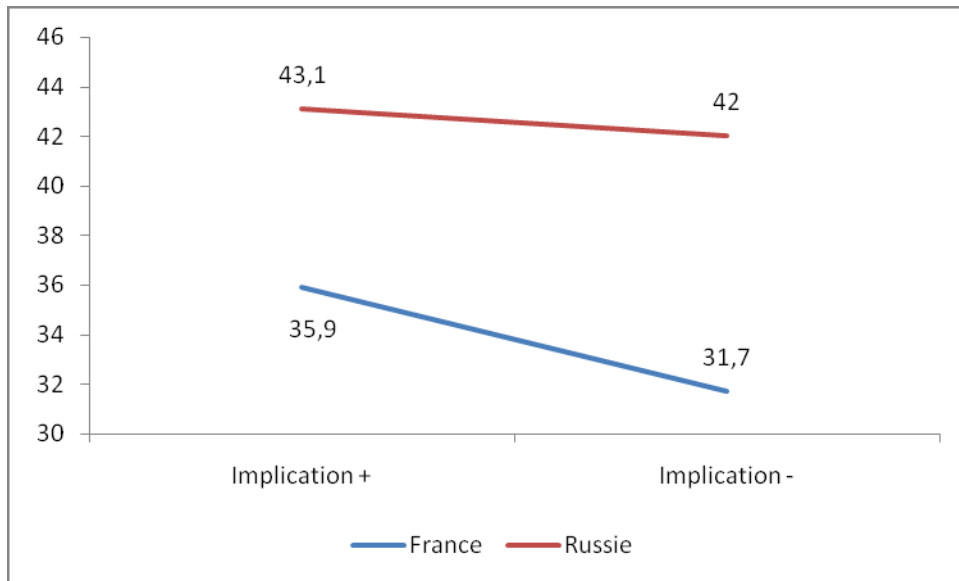
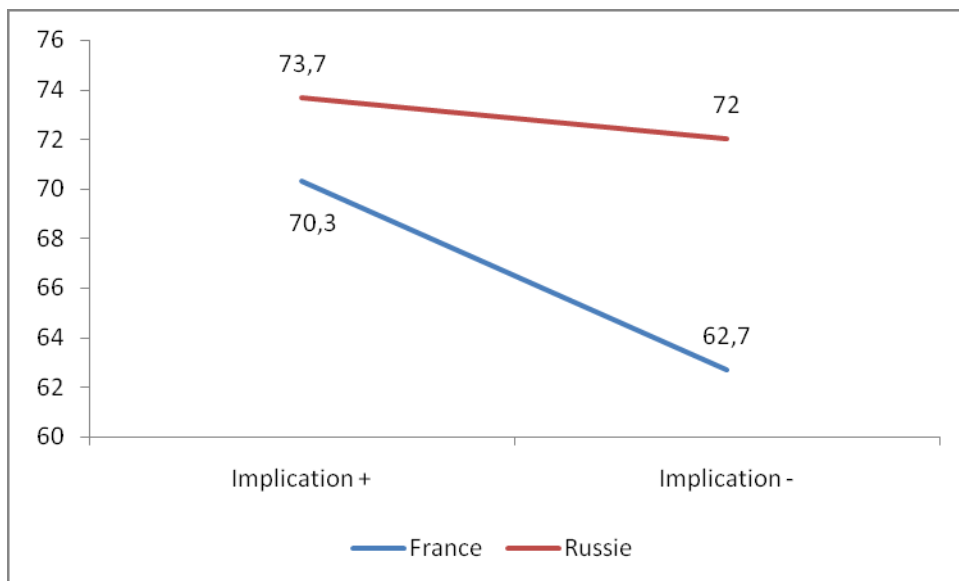


Fig. 8

Effet d'interaction entre le pays et le contrôle perçu sur la famille B<sup>8</sup>



<sup>7</sup> Effet tendanciellement significatif,  $f(3, 828) = 3,16, p < .07$ .

<sup>8</sup> Effet significatif,  $f(3, 828) = 4,12, p < .04$ .

Fig. 9

Effet d'interaction entre le pays et le contrôle perçu sur la famille D<sup>9</sup>

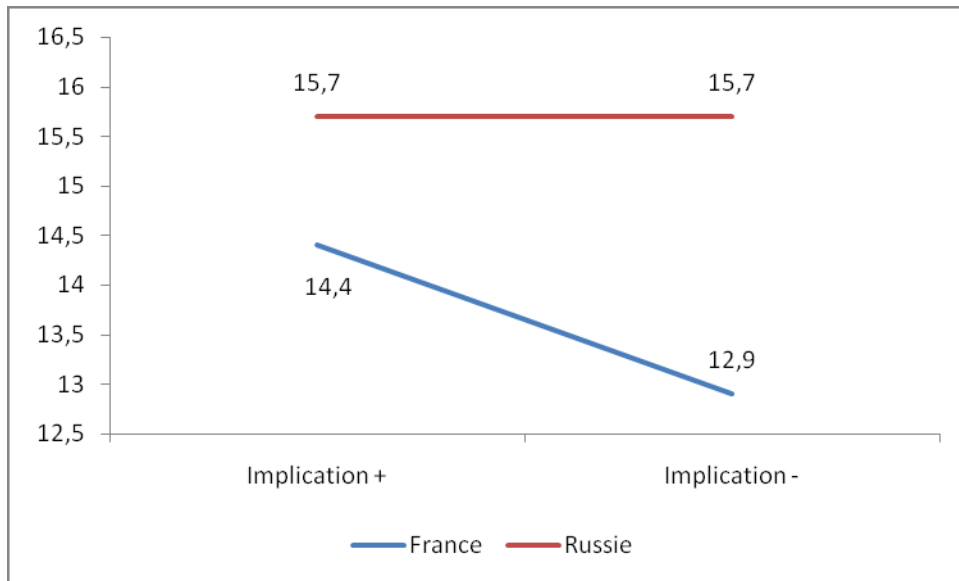
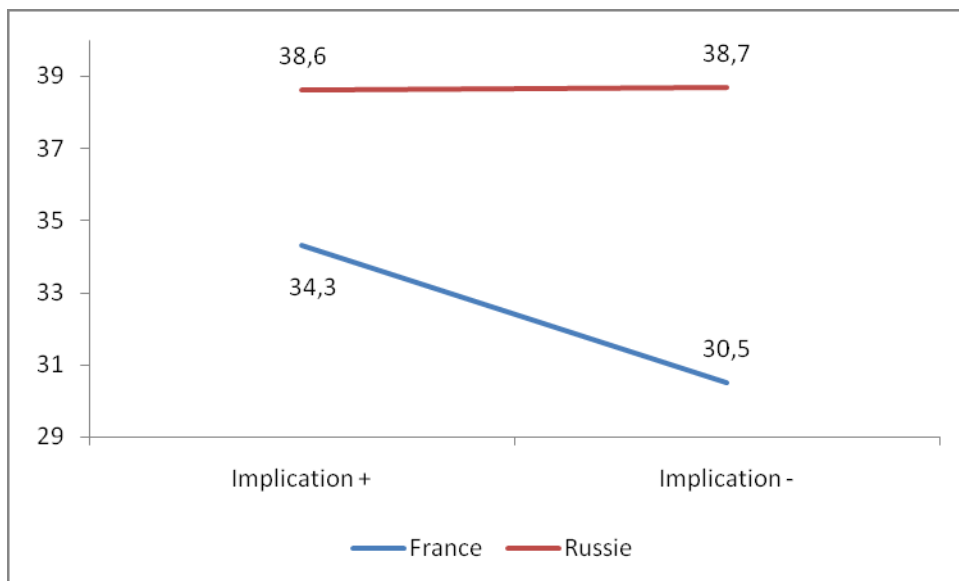


Fig. 10

Effet d'interaction entre le pays et le contrôle perçu sur la famille E<sup>10</sup>



Ces résultats laissent penser que les salariés russes ont besoin d'être dirigés, tandis que les salariés français demandent à être associés.

<sup>9</sup> Effet significatif,  $f(3, 828) = 3,58$ ,  $p < .05$ .

<sup>10</sup> Effet significatif,  $f(3, 828) = 9,11$ ,  $p < .003$ .

Deux résultats se dégagent :

1/ Le degré par lequel les salariés se sentent concernés par leur travail affecte le climat social de l'entreprise aussi bien en Russie qu'en France. Cependant, cet effet est d'autant plus net qu'il s'agit d'entreprises russes plutôt que française.

2/ Le contrôle perçu sur le travail ne présente d'effet sur le climat social de l'entreprise qu'en France, où cette dimension se révèle être un mode de pensée essentiel (Baggio, 2006 ; Baggio et Colliard, 2007)

### **Pour conclure : au-delà des résultats**

Ces résultats illustrent les différences culturelles entre France et Russie dans l'appréciation du travail par les salariés, et par là même, des effets sur la performance sociale, tout en confirmant des tendances connues, aussi bien en Russie qu'en France.

D'autres facteurs pourraient être pris en considération pour mieux appréhender la performance sociale en Russie : par exemple, les recherches menées à l'Institut de Psychologie de l'Académie des Sciences de Russie sous la direction de Juravlev (2006) ont démontré que le domaine d'activité est un facteur qui intervient sur le comportement, les attitudes, etc. d'un salarié, et ce de façon considérable.

Un autre élément essentiel à considérer est le facteur géographique : s'il est beaucoup plus facile de trouver du travail en Russie plutôt qu'en France, les possibilités ne sont toutefois pas égales dans la banlieue de Moscou où dans une ville en province. En province, on compte nettement moins d'entreprises internationales où le salaire est plus élevé que dans les entreprises russes.

Tout cela retrace autant de nouvelles perspectives de recherche, et de facteurs à prendre en compte pour mieux cerner la performance sociale des entreprises russes.

## Bibliographie

Baggio, S. (2006). Pensée sociale et risques collectifs. Effets de l'implication personnelle sur la construction sociale des catastrophes naturelles. Thèse de Doctorat, Université Paris-Descartes, décembre 2006.

Baggio, S. et Colliard, C. (2007). Tsunami et bien-être subjectif : effet de l'implication personnelle et de la sociabilité. Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, n° 74/2, 19-28.

Бардиер Г. Л. Социальная психология толерантности. СПб : Санкт-Петербургский государственный университет, 2005 - 120 с.

Бардиер Г. Л. Социальная психология толерантности . Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора психологических наук. Санкт-Петербургский государственный университет. На правах рукописи. 2007 - 45 с.

[<http://vak.ed.gov.ru/common/img/uploaded/files/vak/announcements/psiholog/BardierGL.doc> ]

Викентьева Е.Н. Привлекательность труда как психологический аспект организационной культуры : Дис. ... канд. психол. наук : 19.00.03 : Санкт-Петербург, 2002, 222 с.

Журавлев А. Л. Социально психологический анализ исполнительской деятельности в трудовом коллективе // Знание, Понимание, Умение 2006, N2, с.136-149

Журавлев А. Л. Социально-психологический анализ исполнительской деятельности // Психологический журнал, 2007 , Т. 28, № 1, с. 6-17.

Котик М. А. Некоторые психологические механизмы возникновения интереса к труду // Вопросы Психологии, 1989, № 6, с. 81-92.

Круглов А. Афоризмы, мысли, эссе. Словарь А-И. Психология и характерология понятий. Издание 2-е, исправленное и дополненное. // Б-ка журнала «Здравый смысл». – М.: Гнозис, 2000. – 380 с.

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

Мордашов Ю.Ф. Особенности национального менеджмента / Ю.Ф. Мордашов // ЭКО. – 2001. – № 11. – С. 3–19.

Мосунова С.С. Особенности развития Российского менеджмента. [<http://www.meneger-a.ru/book4/> ]

Сартан Г. Н. Создание нужного психологического климата в организации // Государственная академия инноваций [ <http://www.vashakomanda.ru/article10.htm> ]

Солодовникова Ю., В схватке начальников с подчиненными побеждает лень //24 июля, 2008 [ <http://www.utro.ru/articles/2008/07/24/754356.shtml> ]

Фирсов А., Фирсов Ю., Особенности российского и западного менеджмента. // Менеджмент в России и за рубежом, 2001, № 4. с.67-86.

Flament, C. (1996). Les valeurs du travail, la psychologie des représentations sociales comme observatoire d'un changement historique, in J.C. Abric (Ed). *Exclusion sociale, insertion et prévention*. Ramonville Saint-Agne : Erès, 113-124.