AVANT PROPOS
Audit social & Culture(s)

Cette 12ème Université de printemps de l'Audit Social est à nouveau une occasion exceptionnelle d'échanger sur l'apport de l'audit social au développement des entreprises et des organisations en prenant en compte la dimension culturelle. Le thème 2010, « Audit social et culture (s) » apparaît particulièrement approprié au contexte actuel d'internationalisation, de mondialisation et de (re) découverte de l'importance des spécificités des cultures

L'IAS, créé en 1982, a organisé depuis cette date 38 universités de l'Audit social avec les 27 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg, Marseille, Poitiers et Saint Étienne et les 11 universités de printemps. Plus de 1200 communications ont été présentées et publiées. Plus de 1500 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 5 000 auditeurs dans 8 pays et 18 villes. Cette université printanière est donc la 39ème université consacrée à l'Audit Social.

Après les Universités de Printemps d'Alger (2009), Tanger (2008), Moscou (2007), Dakar (2006), Marrakech (2005), Tunis (2004), Corte (2003), Beyrouth (2002), Alger (2001), Marrakech (2000) et Hammamet (1999), l'université de printemps de l'audit social se déroule, pour la seconde fois, au Liban. Cette édition 2010 est organisée par la Faculté de Gestion USEK (Université du Saint Esprit de Kaslik) avec le concours de l'Association Arabe des Facultés de Gestion, des Associations Européennes, africaines et du Moyen Orient en RH, de l'AGRH (association francophone de gestion des ressources humaines), des Instituts Nationaux d'Audit Social (Russie, France, Algérie, Tunisie, Maroc, Luxembourg, Sénégal, Belgique, Québec, Portugal) du CLERH (IAS Liban) et bénéficie d'un partenariat fort avec l'ESSEC business School, Paris Singapour et le CEA (cercle d'Ethique des affaires).

Dans un environnement économique caractérisé par la mondialisation des échanges, les pratiques de management des ressources humaines doivent de plus en plus prendre en compte la dimension culturelle. Qu'il s'agisse des cultures nationales, sectorielles ou organisationnelles, de sous-cultures de métier ou professionnelles, forgées autour de certains projets, elles impactent de plus en plus la vie des organisations en général, des entreprises en particulier. Le contexte d'internationalisation du monde des affaires peut conduire à une certaine forme d'homogénéisation des pratiques (universalisme) mais aussi à la valorisation des spécificités locales (contingence) voire à un mix des deux propositions précédentes et à une certaine hybridation. L'auditeur social, en quête de référentiels, de normes nationales ou internationales ne peut envisager son travail sans prendre en compte la dimension « culture ». Pour cette raison, la 12° université de printemps de l'IAS permettra de faire réfléchir enseignants et chercheurs, dirigeants, praticiens de GRH et auditeurs sociaux sur les différentes formes de prise en compte de la culture dans les pratiques d'audit social dans une région caractérisée par la cohabitation des cultures.

Dans un contexte de mondialisation, les entreprises et les organisations doivent relever de nombreux défis. L'audit social représente un axe de plus en plus stratégique permettant d'aider l'ensemble des parties prenantes à développer de « bonnes pratiques » de gestion des ressources humaines et de responsabilité sociale.

Pourquoi le Liban?

Pourquoi l'audit social et la et les cultures ?

Le choix du thème de la 12ème université de printemps s'est imposé compte tenu du contexte d'internationalisation d'une part et de redécouverte du poids des facteurs culturels dans la performance des organisations et la mise en œuvre des politiques et pratiques RH pertinentes.

Une attente à l'égard de l'audit social et de l'audit de la RSE

Dans un contexte de mutation où les exigences de toutes les parties prenantes en matière de politiques et pratiques RH sont croissantes, où la professionnalisation de la fonction RH s'impose, les attentes à l'égard de l'audit social sont fortes. Lorsque les risques auxquelles les organisations sont confrontées s'accroissent et se diversifie, la contribution de l'audit social pour identifier et réduire ces risques est essentielle. Lorsque la nécessité d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation est reconnue, l'audit social, par la rigueur de sa démarche, la pertinence de ses référentiels et la validité de ses constats permet de proposer des recommandations appropriées et d'améliorer la performance globale de l'organisation. L'audit social accompagne le renouvellement des politiques et pratiques RH et en garantit le succès

Un souhait de partage d'expériences entre praticiens et chercheurs

Dans le contexte 2010, quelles sont les pratiques d'audit social pertinentes ? Quelles sont les interrogations des chercheurs et praticiens quant aux outils, méthodes utiles à une GRH intégrant la dimension culturelle? Quelles sont les perspectives d'évolution de la GRH de demain et ses principaux facteurs de contingence?

Et surtout, comment l'Audit Social peut-il contribuer à ancrer une GRH appropriée dans les pratiques des entreprises et participer ainsi au renouveau de la GRH en l'intégrant dans son contexte culturel? Volonté d'analyser le réel en faisant le lien entre la théorie et la pratique, souci de comprendre et d'interpréter, propositions d'axes, voire de mesures concrètes de renouvellement, voilà les ambitions de cette 12ème Université de Printemps de l'IAS au Liban.

Une réussite fruit de l'implication de partenaires privilégiés

Cette 12ème université de Printemps de l'IAS nous promet des débats riches et constructifs, articulant concepts, théories et pratiques de l'audit social prenant en compte la diversité culturelle.

Les communications rassemblées dans ces actes sont nombreuses, diverses et de qualité. Elles reflètent la diversité des travaux actuels sur l'approche culturelle dans divers contextes et sur l'apport de l'audit social.

Ces actes n'auraient pu être réalisés sans l'appui des associations académiques partenaires et en particulier de l'AGRH et de son président, le professeur Marc BONNET, du Cercle Ethique des Affaires et de son président Hervé LAISNE, de l'ADERSE et de sa présidente Nicole BARTHE, du RIODD, de l'ISEOR et à la forte implication des membres du comité scientifique qui ont accepté de lire et évaluer les communications reçues et permis de sélectionner et, après corrections éventuelles, de publier ces 40 textes.
Merci à tous les membres du comité scientifique, à Nehmé AZOURY, Alain AKANNI, Olivier BACHELARD, Nicole BARTHE, Elie BASBOUS, Emmanuel BECK, Chafik BENTALEB, Adnane BELOUT, Luis BENTO, Charles Henri BESSEYRE DES HORTS, André BOYER, Luc BOYER, Xavier BOUZIAT, Martine BRASSEUR, Françoise de BRY, Marc BONNET, Frank BOURNOIS, Alain BRIOLE, Stéphanie CARPENTIER, Jean-Luc CERDIN, Alain CHAMAK, ‚Jean-François CHANLAT, Rodolphe COLLE, Annie CORNET, Fernando CUEVAS, Eric DAVOINE, Christian DEFELIX, Simon DOLAN, ESADE, Jean-Yves DUYCK, Mohamed ENNACEUR, Yacine FOUDAD, Corinne FORASACCO, Louis FORGET, Anne-Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Bernard FUSTIER, Roger-Pierre HERMONT, Jacques IGALENS, Abdelilah JENNANE, Michel JORAS, Christian GOUX, Charbel KARAM, Hubert LANDIER, Abderrahmane LELLOU, Erick LEROUX, Thierry LEVY, Pierre LOUART, Zeineb MAMLOUK, François MANCY, Mohamed MATMATI, Ramdane MOSTEFAOUI, Alain MEIGNANT, Samuel MERCIER, Patrick MICHELETTI, Joan MUNDET HIERN, Hadj NEKKA, Agnès PARADAS, Michel PARLIER, Youri POPOV, Jean Michel PLANE, Philippe ROBERT DEMONTROND, Josse ROUSSEL, Charbel SALLOUM, Henri SAVALL, Aline SCOUARNEC, François SILVA, Jean-Paul TCHANKAM, Anne-Marie de VAIVRE, Marc VALAX, Eric VATTEVILLE, Antoine

VENIARD, Delphine VAN HOOREBEKE, Jean-François VERNE, Catherine VOYNET-FOURBOUL, Zahir YANAT, Véronique ZARDET.

L'invitation et la mobilisation de nos partenaires libanais. Que la Faculté de Gestion de l'USEK (Université du Saint Esprit de Kaslik) avec le concours de l'Association Arabe des Facultés de Gestion, soit ici remerciée pour son implication dans la réussite de cette manifestation.

Le bureau de l'IAS, s'est également impliqué dans la préparation de cette manifestation. Que tous ses membres soient ici remerciés et tout particulièrement Louis FORGET, son secrétaire Général, Jean Yves DUYCK, président France du comité d'organisation, et Roger Pierre HERMONT, son trésorier. Merci aussi à Catherine TARDIF, trésorier adjoint et Geneviève BURKE (ESSEC Executive Education) pour leur participation active.

L'appui de l'ESSEC Business School et l'efficacité souriante de Christiane DESHAIS ont eu un rôle déterminant dans la publication de ces actes et nous lui exprimons ici toute notre gratitude.

Jean Marie PERETTI
Professeur à l'ESSEC Business School et à l'Université de Corse
Président d'honneur de l'AGRH, Président de l'IAS

Aline SCOUARNEC
Professeur à l'Université de Caen et à l'ESSEC Executive Education
Vice-présidente de l'IAS

SOMMAIRE

AVANT PROPOS 1

SOMMAIRE 5

LES CENTRES DE RELATION CLIENT PRESTATAIRES : UN NOUVEAU DEVELOPPEMENT DU CAPITALISME. ENTRE INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET DYSFONCTIONNEMENT STRUCTUREL 11

Zérouale AOUACHRIA

RELATIONS EURO-MEDITERRANEENNES : .....25AUDIT SOCIAL ET MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES ET DES INSTITUTIONS LIBANAISES 25

Nehme AZOURY

PERMANENCE ET MUTATIONS DES VALEURS : UNE APPROCHE DYNAMIQUE DE LA CULTURE DU SERVICE PUBLIC 43

Olivier BACHELARD

Anne Marie FRAY

Guilaine RICHEFORT

CADRE INSTITUTIONNEL ET PRATIQUES CONCRETES DANS LES « RELATIONS SOCIALES » EN ENTREPRISES : POUR LA CONSTITUTION D'UNE GRILLE D'OBSERVATION « D'AUDIT SOCIAL DE L'INFORMEL » 57

Dominique BESSON

UNIFORMISATION ET SPÉCIFICITÉS DES RAPPORTS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UNE ÉTUDE COMPARATIVE 79

Olivier BOIRAL

REPRISE DE PME : QUAND L'EQUIPE EN PLACE FAIT DE LA RESISTANCE… 91

Sonia BOUSSAGUET

L'INTEGRATION, INDICATEUR DE REUSSITE D'UNE SUCCESSION : COMPARAISON ENTRE DEUX SITUATIONS DE REMPLACEMENT D'UN CADRE EXPATRIE PAR UN CADRE LOCAL DANS UNE FILIALE TUNISIENNE D'UNE MULTINATIONALE EUROPEENNE 101

Belkis BOUSSETTA KECHIDA

NOUVELLE GENERATION, NOUVELLE GRH ? 113

Franck BRILLET

Patricia COUTELLE

Annabelle HULIN

AUDIT DE LA CULTURE MANAGERIALE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION : LE CAS DES MANAGERS DE PROXIMITE FACE AU MANAGEMENT DE LA SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL 123

Stéphanie CARPENTIER

LA PRISE EN COMPTE DE LA COMPETENCE DANS LES RESEAUX D'INNOVATION. PREMIERES REFLEXIONS 133

Denis CHABAULT

Annabelle HULIN

CULTURE NATIONALE ET CHANGEMENT DANS LES SYSTEMES DE BONUS : UNE ETUDE COMPARATIVE 145

Tarek CHANEGRIH

LES ENJEUX MULTICULTURELS ET MULTI-CONTEXTUELS DU TRANSFERT DES CODES DE CONDUITE DANS LA FIRME MULTINATIONALE: LE CAS DU LIBAN 153

Eric DAVOINE

Samer François NAKHLE

LA DIMENSION CULTURELLE DANS LA GESTION DES PME : AUDIT SOCIAL DES PRATIQUES DE G RH : CAS D'UNE PME SENEGALAISE 165

Alioune GUEYE

Ndèye Mariama Angèle KANDE

LE VIRAGE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE AU MAROC. LE CAS DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE. 173

Manal EL ABBOUBI

Fatima EL KANDOUSSI

LES RESSOURCES HUMAINES : COMPOSANTE IGNOREE DE LA CULTURE ENTREPRENEURIALE FRANCO-TUNISIENNE 179

Jean-Marie ESTEVE

Feriel LAALAI

AUDIT DE LA « CULTURE CLIENT » DANS LES PME 189

Thierry FABIANI

AUDIT SOCIAL ET DIVERSITE CULTURELLE 195

Sana GUERFEL-HENDA

George-Axelle BROUSSILLON

AUDITER LA POLITIQUE DIVERSITE DANS UNE PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE : LE CAS D'UN CENTRE D'APPEL SPECIALISE 203

Sana GUERFEL-HENDA

Christine NASCHBERGER

AUDIT DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES PATS : UNE DIMENSION FORTEMENT CULTURELLE 217

Alioune GUEYE

Ndèye Mariama Angèle KANDE

Demba KANE

Safiatou KEBE

Ndèye Sira MBODJI

ETHIQUE ET COOPERATION DANS LE MONDE DES AFFAIRES : ACTUALITES DU PRINCIPE DE RATIONALITE AXIOLOGIQUE, IMPLICATIONS POUR L'AUDIT SOCIAL .. 225

Alexandre GUILLARD

Josse ROUSSEL

LA POSTURE DE L'AUDITEUR SOCIAL FACE AUX PERSONNES AUDITEES : SUGGESTIONS A PARTIR DE LA PRATIQUE DU CONSULTANT EN BILAN DE COMPETENCES 233

Jocelyne IENTILE-YALENIOS

EMERGENCE D'UNE CULTURE SECTORIELLE DU RECRUTEMENT ET DE LA FORMATION DANS UN CONTEXTE D'EMERGENCE DE NOUVEAUX METIERS DANS LE SECTEUR BANCAIRE SENEGALAIS 239

Demba KANE

AUDIT SOCIAL ET CULTURE DE PREVENTION : LE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES 247

Ouznadji LAYADI

LE MANAGEMENT HUMAIN FACE A LA CULTURE QUALITE 257

Grégory LECLERCQ

L'AUDIT CULTUREL : METHODOLOGIE ET PRATIQUE 269

Erick LEROUX

Jean-Marie PERETTI

AUDITS CULTURELS ET MANAGERIAUX PREALABLES A LA CREATION D'UNE CO-ENTREPRISE FRANCO-TUNISIENNE 275

Henri MAHE DE BOISLANDELLE

Jean-Marie ESTEVE

AMELIORATION DE LA QUALITE DU PILOTAGE SOCIAL EN UTILISANT L'AUDIT SOCIAL COMME OUTIL : CAS DE QUATRE BANQUES LIBANAISES 285

Sélim MEKDESSI

LE FACTEUR CULTUREL ET SES EFFETS SUR L'AUDIT SOCIAL DANS LES ENTREPRISES 297

Mohamed MERI

L'AUDIT SOCIAL : UNE STRATEGIE D'ANALYSE DU PROCESSUS D'EMERGENCE DE LEADERS FEMININS ET DE SES DETERMINANTS CULTURELS DANS LES GPF SENEGALAIS. 303

Mbodji NDEYE SIRA

PROPOSITION D'UNE MESURE DE L'IMPLICATION DES ENTREPRISES AU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'INFLUENCE DES DIMENSIONS CULTURELLES : CAS DES ENTREPRISES DU BASSIN MEDITERRANEEN. 313

Pierre PIRE-LECHALARD

Delphine van HOOREBEKE

QUELQUES REFLEXIONS SUR L'AUDIT DES DISPOSITIFS PUBLICS DE FORMATION PROFESSIONNELLE EN DIRECTION DES JEUNES SANS QUALIFICATION : LE POINT DE VUE DES ACTEURS DE LA FORMATION 331

Khaled SABOUNE

Jean-Yves DUYCK

IMPACT DES CULTURES METIERS SUR LES PRATIQUES D'AUDIT SOCIAL : « ETUDE COMPARATIVE ENTRE LE CAS D'UNE ORGANISATION DU TRANSPORT MARITIME ET CELUI D'UN ORGANISME DE LUTTE CONTRE LE CANCER » 345

Aline SCOUARNEC

Mohamed TISSIOUI

Sami OUADRANI

POUR UNE RELECTURE DE LA SEQUESTRATION DES ENTREPRENEURS PAR L'AUDIT SOCIAL RATIONALITE LIMITEE ET PARTAGE DU POUVOIR EN FRANCE ET EN COLOMBIE 359

Marc VALAX

Ana María PUYO ARLUCIAGA

CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SECTORIELLE : IMPACT DE LA PME DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE SUR LA CARRIERE A TEMPS PARTAGE. LE CAS D'UNE COOPERATIVE D'EMPLOIS ET D'ACTIVITES 371

Marc-André VILETTE

IMPACT DE LA CULTURE NATIONALE SUR LA SPIRITUALITE DES DIRIGEANTS 383

Catherine VOYNNET FOURBOUL

VERS LA CONSTRUCTION D'UN OUTIL D'AUDIT SOCIAL DU HARCELEMENT MORAL 397

Rim ZID

Martine BRASSEUR

LISTE DES AUTEURS 405

COMITE SCIENTIFIQUE 413

LES CENTRES DE RELATION CLIENT PRESTATAIRES : UN NOUVEAU DEVELOPPEMENT DU CAPITALISME. ENTRE INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET DYSFONCTIONNEMENT STRUCTUREL

Zérouale AOUACHRIA
Doctorant
IAE de Corse
zerouale.aouachria@hotmail.fr

Introduction

Jamais une évolution n'aura été aussi rapide que celle du passage de la simple liaison téléphonique via un bon vieux standard à la puissante plate-forme de télé services que l'on connait aujourd'hui. C'est que les NTIC[1] sont désormais présentes dans toutes les sphères de l'activité économique (Dufau, Stuchlik, 2002). Dans le cas du centre de relation client (CRC)[2] prestataire exposé dans cette communication, l'introduction d'une innovation organisationnelle qui consiste à formaliser les comportements des téléopérateurs grâce à un logiciel informatique impacte autant l'organisation de travail que le contenu et les conditions de travail. Elle avait pour objectif d'améliorer le niveau des services à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs. À vrai dire, au lieu de travailler directement sur les normes statistiques de performance en vue d'améliorer la fluidité des services, les dirigeants de ce CRC proposaient par l'introduction de cette innovation organisationnelle une meilleure gestion des comportements des téléopérateurs en ligne pour améliorer leur performance sur le plan quantitatif. Ainsi, l'orientation générale de ces nouvelles modalités consistait à ne plus travailler directement sur les résultats statistiques de la performance.

Il n'y à peut être pas en théorie d'organisation de sujet qui ait provoqué de débats plus animé que les conséquences d'une formalisation excessive du comportement dans les organisations. Bien avant les études de Hawthorne des années 1930, la psychologie industrielle se préoccupait essentiellement de la fatigue psychologique causée par la monotonie du travail (Mintzberg, 1982). Là était, en fait, l'objectif initial des expériences d'Hawthorne. Mais il apparut rapidement que la fatigue n'était que la partie émergé de l'iceberg, et qu'une organisation du travail très répétitive, formalisé, spécialisé est également source de problème psychologique pour de nombreux ouvriers. Quelques uns des grandes noms du management : (Argyris, 1966), Benni (1963) et Lickert (1974), ont par la suite bâtit leur réputation en faisant l'analyse des dysfonctionnements psychologiques des structure très formalisée. Ces auteurs sont attiré l'attention sur la tendance naturelle qu'ont les individus à résister à la formalisation et de la personnalisation, et ils ont décrit les « pathologies » organisationnelles qui résultent des excès commis dans cette direction. Chacun parmi eux décrit à sa façon un cercle vicieux dans lequel l'application des règles suscite une résistance des opérateurs, ce qui provoque l'apparition des conséquences dysfonctionnelles (allant par exemple de l'absentéisme, le *turn-over*, les grève, la rigidité des comportements, le rejet des idées nouvelles, une mauvaise qualité de des services clientèle jusqu'à la subversion du système lui-même).

Il nous semble donc nécessaire de revenir sur les méthodes managériales des CRC, moins pour mesurer que réexaminer les faits pour comprendre à l'appui des données quantitatives, ainsi que des entretiens auprès des téléopérateurs, des superviseurs, et des chefs de plateaux, le type de légitimité que le centre de relation client à l'étude tente de construire lorsqu'il introduit une innovation organisationnelle qui consiste à formaliser les comportements des téléopérateurs pour assurer une meilleurs performance de ses services.

Nous avons structuré cette communication en trois temps. Dans un premiers temps, nous exposons quelques éléments de la littérature portant sur les CRC et le dysfonctionnement des organisations. Dans un deuxièmes temps, nous explicitons la méthodologie de notre recherche. Enfin, dans un troisième temps, nous commençons à présenter les résultats de notre analyse et les discuter.

[1] Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication.
[2] Ce vocable (que nous utiliserons sous le sigle CRC) regroupe toutes les entités composées de groupe d'opérateurs pour permettre de gérer des relations à distance avec les outils téléphone et internet.

1. Les centres de relation client : du taylorisme au dysfonctionnement structurel

Une tendance à considérer le travail sur un modèle machinique

Les centres de relation client que l'on nomme aussi centre d'appels ou centres de contact se multiplient (Le Chat et Delaunay, 2002). Il faut différencier les CRC intégrés des CRC non intégrés. Pour les premiers, ce sont des extensions de l'entreprise à laquelle le CRC appartient. Les seconds sont les CRC prestataire. Les entreprise y recourent de plus en plus, mettant en cause les organisations productives traditionnelles, la place et le contenu du travail qui est effectué (Di Ruzza, 2002).Ces CRC, s'éloignent progressivement du portrait uniforme (Clergeau, 2004). Dans une étude portant essentiellement sur les systèmes de rémunération, Fernie et Metcalf (1998) dépeignent les CRC comme les nouveaux ateliers d'exploitation (« La nouvelle usine ») où les salariés sont complètement dominés et exploités par le contrôle managérial hiérarchique fortement supporté par l'introduction des NTIC.

Ces structures dans ces conditions, se caractérisent selon ces auteurs par l'idée d'une surveillance fortement pénétrante, d'où leur analogie avec le « Panoptique[3] » de Jeremy Bentham. Il s'agit là d'un transfert d'application de la modalité de surveillance appliquée au système carcéral tel que proposé par Bentham où le prisonnier est constamment sous la surveillance d'un gardien placé dans une tour centrale qui lui permet de surveiller les moindres gestes du prisonnier sans que ce dernier puisse le voir. Dans le CRC, le gardien est remplacé par le manager et le prisonnier par l'agent de service (Fernie et Metcalf, 1998). Cette analogie entre le système carcéral et le contexte de travail des téléopérateurs demeure plutôt exagérée car, comme le soulignent Taylor et Bain (1999), elle tend à mettre en lumière un modèle de relation d'emploi qui évacue deux principes fondamentaux à l'existence même d'un tel type de relation, soit l'aspect relativement volontaire du travail et la nécessité du management d'aller chercher l'implication des salariés.

Taylor et Bain (1999), tout en rejetant la perspective autoritaire du « Panoptique », insistent sur le caractère de taylorisation retrouvé dans ce type de travail. Les avancées des NTIC d'après Taylor et Bain produisent une taylorisation du travail des téléopérateurs. Mais cette pression exercée sur le procès de travail découle du système capitaliste plus large dans lequel les CRC sont insérés, de cette compétition constante qui commande une maximisation des profits et une diminution des coûts de production (Le Chat et Delaunay, 2002). En ce sens, le management en CRC est toujours placé sous tension : prioriser l'orientation-client ou l'aspect quantitatif.

Une étude plus récente à ce sujet de Bain et al. (2002) fait état d'une rationalisation s*tandardisatrice* de l'aspect plus subjectif de la gestion d'un CRC, soit celui lié à la qualité des appels. Le problème soulevé par Bain et al. Se réfère au fait qu'on cherche de plus en plus à objectiver ou à quantifier le contrôle de la qualité des appels, ce qui engendre une sorte d'imbrication des dimensions qualitatives et quantitatives du travail des téléopérateurs. Par exemple, Bain et al. (2002) font état d'un cas, dont ils ont eux-mêmes été témoins dans leur étude, où les managers avaient mis sur pied (temporairement) une équipe-qualité dont le mandat était d'évaluer la qualité des appels des téléopérateurs à partir de critères objectifs. Le but étant d'améliorer la qualité du service auprès des consommateurs mais surtout de procéder à cette évaluation avec des gens moins « familiers » avec les téléopérateurs, comme pouvaient l'être les superviseurs lorsqu'ils effectuaient eux-mêmes cette évaluation de la qualité. Dans ces circonstances, non seulement qualité et quantité sont des dimensions normatives complémentaires dans l'évaluation du travail des téléopérateurs, mais elles font aussi partie d'une même dynamique que l'on peut considérer comme objective.
Selon Bain et al (2002)., cette nouvelle façon d'objectiver les standards de qualité tend à exercer une pression supplémentaire sur la façon de travailler des téléopérateurs, puisqu'elle balise encore plus leur espace de créativité sollicitée dans l'interaction avec le client. Ainsi, l'accent sur la qualité des appels ne signifie nullement l'octroi d'une quelconque zone d'autonomie aux téléopérateurs. Elle vise plutôt à

[3]Le panoptique est un type d'architecture carcérale imaginée par le philosophe Jeremy Bentham en 1780. L'objectif de la structure panoptique est de permettre à un individu d'observer tous les prisonniers sans que ceux-ci ne puissent savoir s'ils sont observés, créant ainsi un « *sentiment d'omniscience invisible* » chez les détenus.

aligner leurs comportements en ligne aux prescriptions hiérarchiques (Taylor et al, 2002). La standardisation de l'aspect plus subjectif et qualitatif de leur travail est d'ailleurs assimilée par Amiech (2003) au principe du « *one best way* » associé au taylorisme dans la mesure où elle s'accompagne très souvent de scripts que les téléopérateurs doivent respecter dans leur interaction avec la clientèle. De plus, dans le contexte actuel de mondialisation où plusieurs grandes entreprises, décident de délocaliser leurs CRC vers des pays en développement, par cette standardisation de la subjectivité des téléopérateurs prendrait des proportions jusque-là inexplorées, dans la mesure où elle semble s'inscrire dans un contexte de rapports hiérarchiques de type néocolonial entre des téléopérateurs et des consommateurs occidentaux (Mirchandani, 2004; Mirchandani, 2006).

Dans ces conditions une pression intense tend à peser constamment sur eux, ce qui engendre certaines conséquences comportementales chez ceux-ci. Le stress, généré par le travail lui-même, par la pression ou les contradictions des superviseurs ou encore par le client, peut mener à la fatigue émotionnelle (Deery et al, 2002), à l'absentéisme pour cause de maladie (Taylor et *al,* 2003), à la démission tout simplement (Callaghan et Thompson, 2001) ou à des formes diverses de résistance de la part des téléopérateurs qui semblent se rapprocher davantage (Cousin, 2002). Knights et McCabe (1998) ainsi que Cousin (2002) rapportent que les téléopérateurs peuvent trouver des voies d'évitement en faisant parfois semblant de répondre aux appels. Lorsqu'ils voient que s'allume l'indicateur-témoin de leur téléphone signalant l'entrée d'un appel de client, ils mettent leur casque d'écoute sans le brancher au téléphone et simulent alors une conversation avec le client. Parfois, ils vont décrocher le téléphone mais vont raccrocher immédiatement en appuyant sur une autre touche de l'appareil. D'autres auteurs rapportent eux aussi des formes individuelles ou collectives de résistance. Par exemple, Taylor et Bain (1999) ont démontré que les téléopérateurs vont souvent faire preuve de plus d'attention dans la relation de service seulement lorsqu'ils savent que les appels sont enregistrés ou qu'ils vont chercher à s'opposer ouvertement à des pratiques managériales considérées comme discriminatoires[4]. Au mieux, les agents de service vont simuler en surface l'adhésion au cadre normatif imposé par la hiérarchie (Mulholland, 2004) tout en déployant des méthodes souterraines de résistance comme l'utilisation de l'humour (Taylor et Bain, 2003) pour contrer les effets contraignants des prescriptions managériales en CRC.

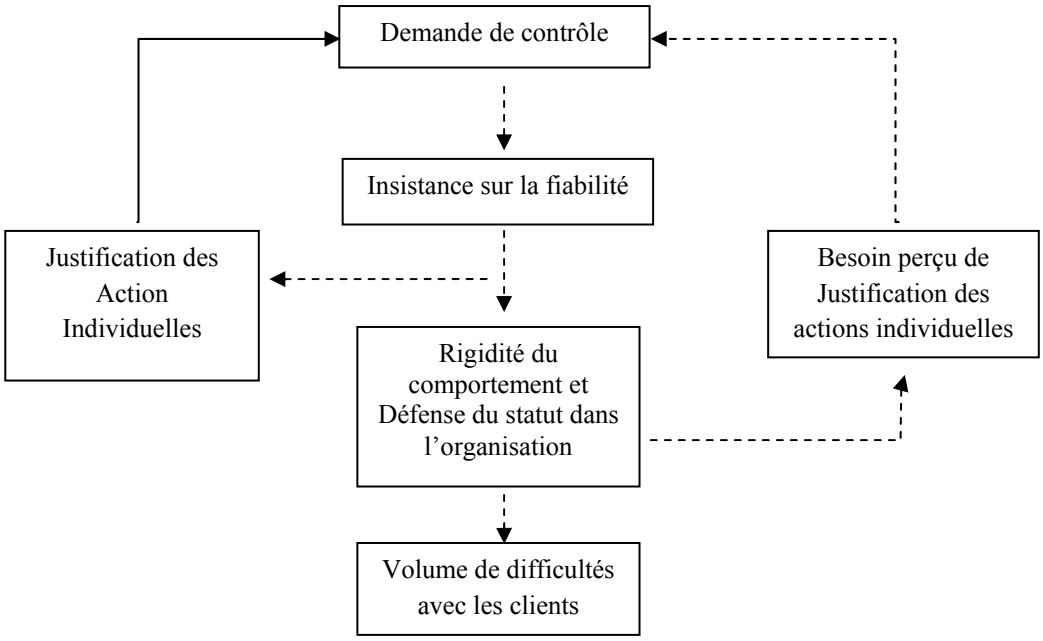
Les téléopérateurs disposent d'une zone d'autonomie restreinte parce que ces travailleurs demeurent l'objet constant d'un contrôle managérial de type vertical. De plus, à la lumière d'autres études, il semble que les téléopérateurs soient parfois soumis à une forme de contrôle horizontal vis-à-vis leurs pairs (Brannan, 2005), notamment lorsque la performance de l'équipe de travail dans laquelle évoluent les téléopérateurs détermine l'octroi de leurs primes individuelles (Van Den Broek, Callaghan et Thompson, 2004). Ainsi, les mécanismes disciplinaires déployés par le management tendent à resserrer de façon significative la marge de manœuvre des téléopérateurs. Ils semblent constamment en position d'adaptation, ayant à s'ajuster aux normes prescrites par les managers, au rythme des outils technologiques utilisés dans leur travail ainsi qu'à la masse d'informations qui leur est quotidiennement transmise au sujet des nouvelles politiques commerciales qu'ils ont à honorer auprès de la clientèle (Guéry et al, 2004).

En définitive, les téléopérateurs doivent être grandement flexibles face aux prescriptions hiérarchiques et face aux comportements de la clientèle. De plus, ils doivent continuellement être énergiques et faire preuve d'enthousiasme dans l'exécution de leurs tâches malgré le caractère incertain de leur univers de travail. Ce qui explique sans doute toute l'importance accordée par les dirigeants des CRC aux compétences détenues par les nouveaux candidats lors du processus de recrutement (Callaghan et Thompson, 2002).

[4] Ici, les auteurs font référence au soutien syndical que les téléopérateurs d'un CRC ont obtenu suite à l'instauration d'une pratique managériale qui leur imposait de porter un chapeau s'ils ne réalisaient pas de vente pendant une heure de travail. Cette pratique, camouflée sous des apparences de jeu, visait une sorte de stigmatisation des téléopérateurs ne rencontrant pas les prescriptions managériales associées aux standards de ventes.

Le dysfonctionnement des structures formalisées

L'application des règles dans les organisations pour contrôler les opérateurs suscite une résistance de ces derniers, ce qui provoque l'apparition des conséquences dysfonctionnelles Mintzberg (1982). L'organisation édicte alors des règles supplémentaires pour contrôler la résistance, ce qui restreint encore la marge de manouvre des opérateurs et suscite de leur part une résistance accrue. La figure 1, décrit la version que Merton (1957) donne d'un tel cercle vicieux.



_____ Résultats attendus
----------Résultats inattendus

Figure 1. Les conséquences de la formalisation excessive du Comportement :
Le modèle de Merton Simplifié (Source : March et Simon, 1958)

Crozier (1963) décrit de nombreux cercles vicieux qui caractérisent les structures très formalisées. Dans son étude de deux bureaucraties françaises du secteur public très formalisées et réglementées à tous les niveaux, il montre que Des règles impersonnelles définissent dans le plus petit détail les diverses fonctions et prescrivent la conduite à tenir par leurs occupants dans le plus grand nombre possible d'éventualités. Selon Crozier, quatre éléments sont à l'origine d'une série de cercles vicieux.
Premièrement de façon tout à fait curieuse, s'appuyer sur les règles sert à détruite la relation de dépendance entre supérieur et subordonné. En effet les règles délimitent le pouvoir de chacun, y compris le pouvoir qu'a le supérieur de donner des ordres arbitraires ; dans cette mesure, le supérieur n'est lui-même qu'un exécutant chargé de l'application de normes impersonnelles : « *Du fait de l'existence de ces règles, chaque membre de l'organisation se trouve donc protégé à la fois contre la pression de ses supérieurs et contre celle de ses subordonnées ; mais cette protection est aussi un isolement et sa conséquence est double ; d'une part il est privé de toute initiative et soumis totalement à des règles qui lui sont imposées du dehors et d'autre part il est complètement libre de tout lien de dépendance personnelle* ». Ces organisations sont des « démocraties perverses » où chacun est traité à peu près de la même façon règles. Les ouvriers qui cherchent un certain type de sécurité (la protection vis-à-vis de l'arbitraire du chef) acceptent ces règles et s'y attachent, mais le prix qu'ils payent est un travail excessivement formalisé.
Deuxièmement, Crozier relève que pour préserver un climat impersonnel du centre opérationnel, les décisions non couvertes par les règles (et entre autres les décisions de faire des règles) sont généralement prises ailleurs, au niveau de la direction générale. Ainsi, le caractère impersonnel est

maintenu, mais au prix d'une séparation entre le pouvoir de décision et le savoir qui est nécessaire pour prendre la décision.
Troisièmement, la pression du groupe des pairs à l'intérieurs de ce que Crozier appelle les « strates », ou niveaux hiérarchiques amène le développement des rigidités dans les communication, et minimise les interactions entre strates.
Enfin, la règle et l'autorité centrale ne peuvent pas tout prévoir, quelques zones d'incertitude subsistent, et c'est autour d'elles que se développent les relations de pouvoir. Ceux qui contrôlent ces zones d'incertitude peuvent obtenir beaucoup d'influence. C'est le cas des ouvriers d'entretien dans les usines du Monopole Industrie : eux seuls peuvent réparer les pannes des machines qui sont la source d'incertitude la plus importante dans une organisation par ailleurs très régulée ; et ils sont par conséquent un groupe très privilégié. Crozier note que « *de façon paradoxale, plus l'organisation est étroitement régulé, plus grande est l'indépendance des exports* ».
Dans ces conditions selon Crozier, les règles peuvent finalement contribuer à fragiliser le lien avec les salariés et isoler les plus fragiles.

2. Etude de terrain et méthodologie de la recherche

Le cas du CRC PVS

L'étude s'est déroulée dans un CRC français nommé PVS[5] sous-traitant à une entreprise française, nommée STI[6], œuvrant dans le domaine des télécommunications. STI fut créée à la fin des années 1994. Au milieu des années 2003, l'entreprise élargit l'éventail de ses activités dans le champ de la téléphonie mobile. C'est d'ailleurs à cette période que STI a signé un contrat de sous-traitance avec le CRC PVS. Ce dernier occupe une surface d'environ 300 m², et il compte 73 téléopérateurs, 7 superviseurs et 3 chefs de plateaux. Le plan du CRC à l'étude est donné à la figure 2.

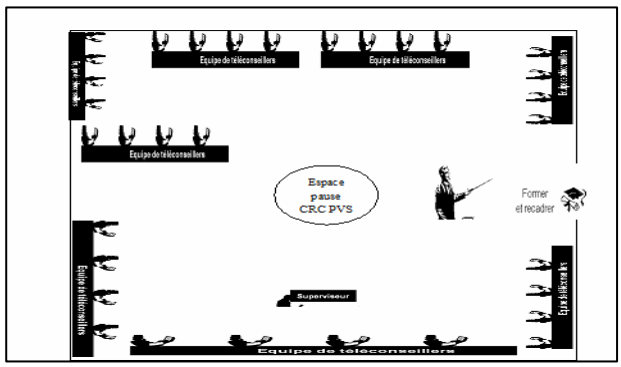


Figure 2 : Plan du CRC PVS

Concernant l'organisation du travail chez PVS, les téléopérateurs sont en majorité des étudiants, provenant d'une très grande diversité de filière. Ce sont des femmes en très forte majorité. Dans ce cadre, les superviseurs font office de contremaitre, les opérations sont standardisées et des outils informatiques sont mis en œuvre pour réduire les couts et mesurer les charges du travail. Les salariés sont soumis à un flux d'appels ininterrompu. Un logiciel est conçu pour anticiper et supprimer les appels inutiles, tels les faux numéros. Le téléopérateur se doit de savoir gérer les aléas, les failles et les paradoxes de l'entreprise. Le travail de téléopérateur est placé sous haute surveillance. Il est contrôlé quantitativement par le biais de statistiques (la durée moyenne de l'appel comme indicateur de performance) et qualitativement par des écoutes téléphoniques et des appels mystères. Les téléopérateurs ont une faible rémunération proche du SMIC, les niveaux de rémunération sont déconnectés des niveaux de qualification et de compétence des salariés. Les activités du CRC PVS sont diverses. La relation client consiste à la délivrance d'une information déjà construite (les types de contrats, les factures). Les services de vente et de rétention nécessitent la construction d'une relation plus complexe, appuyée sur des argumentations.

[5] Il s'agit d'un nom fictif attribué au CRC visité pour des raisons évidentes de confidentialité
[6] Il s'agit d'un nom fictif attribué à l'entreprise pour des raisons évidentes de confidentialité

La méthodologie de la recherche

Dans les recherches en sciences de gestion, les méthodes empiriques (les différentes formes d'observation, les interviews, les enquêtes ou la combinaison de différentes techniques ou multi méthodes) sont plus fréquemment utilisées pour explorer des nouveaux objets théoriques (Snow et Thomas, 1994). Notre étude est essentiellement exploratoire. Comme le souligne (Eisenhardt, 1989), le choix d'une approche qualitative ne préjuge pas de la nature des matériaux empiriques constituant les sources de preuves. Evrard (2000) précise bien qu'il ne faut pas confondre les données qualitatives et les données quantitatives avec les études portant le même vocable. En effet, notre choix combine les deux matériaux qualitatif (entretiens semi-directifs) et quantitatif (questionnaire), en suivant une approche qualitative. Cette ouverture méthodologique (Wacheux, 1996), contextualise l'étude, enrichit les résultats et renforce leur validité. Si notre démarche est exploratoire, elle ouvre néanmoins de réelles pistes de recherche et propose des éléments de réponse. Le tableau suivant présente l'échantillon de l'étude.

Téléopérateurs	Superviseurs	Chefs de plateaux	DRH
29 téléopérateurs	3 superviseurs	2 chefs de plateaux	Le Directeur des ressources Humaines

Tableau 1 : L'échantillon de l'étude (entretiens semi-directifs)

Les modes de collecte de données sont précisées dans ce tableau.

Données	Mode de collecte	traitement
Primaires	34 entretiens semi-directifs (principale outil de collecte de données) Récit des téléopérateurs, superviseurs, chefs de plateaux et le DRH ; Questionnaire : 73 téléopérateurs (s'inscrit dans une logique de complémentarité des entretiens semi-directifs)	Analyse de contenu sémantique. Traitement avec le logiciel SPSS 16.0
Secondaires externes	Accès à des supports de communication Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail (Patrick LEGERON et Philippe NASSE (12 MARS 2008).	Analyse documentaire

Tableau 2 : Les modes de collecte et traitement des données de l'étude

- Les entretiens semi-directifs : Nous avons mené 34 entretiens-semi directifs individuels auprès des acteurs composant l'échantillon cités au tableau 1. L'entretien individuel consiste en la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus au moins marqué de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet. (Baumard, Danda, Ibert et Xuereb, 2003). La grille de questions n'est pas standardisée et stabilisée, mais varie selon le rôle de la personne interrogée et évolue au cours de l'entretien "*la meilleure question n'est pas donnée par la grille : elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur*" (Kaufman, 1996). Le guide d'entretien identifie les pratiques de mobilisation de la main d'œuvre, l'organisation du travail et les conditions de travail perçues par les acteurs du CRC PVS. L'analyse de contenu est la technique qui semble appropriée à notre étude. Celle-ci est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'on dit les interviewés de la façon la plus fiable possible (Berelson, 1952).Nous avons suivi les trois étapes qui composent cette méthode d'analyse. Premièrement, l'enregistrement des discours fut effectué à l'aide d'un logiciel installé dans notre ordinateur. Ensuite, le codage est conduit selon une procédure ouverte et inductive, car notre grille d'analyse n'est pas défini au départ, (Adreani, 2005). Enfin, le traitement est mené d'un point de

vue sémantique, il s'agit de faire des inférences à partir des caractéristiques du message qui sont apparues à la suite du codage des données (Allrad-Poesi, 2003).

- Le questionnaire[7] : Un courrier électronique a été envoyé via notre carnet d'adresse électronique à l'ensemble des téléopérateurs du CRC PVS. Ce courrier explicitait, contenait l'objet de l'enquête et l'adresse du questionnaire en format HTML[8]. Les acteurs de PVS saisissaient leurs réponses dans le formulaire. Ces réponses étaient sauvegardées directement. Elles étaient transférées *via* un programme d'application sous fichier Excel puis transformées sous logiciel SPSS 16.0. le questionnaire mesure la perception des téléopérateurs sur les aspects suivants : la rémunération, les horaires de travail, les opportunités de carrières, la fatigue au travail, l'implication au travail, l'aspect routinier du travail et quelques information sociodémographiques (Figure 3).

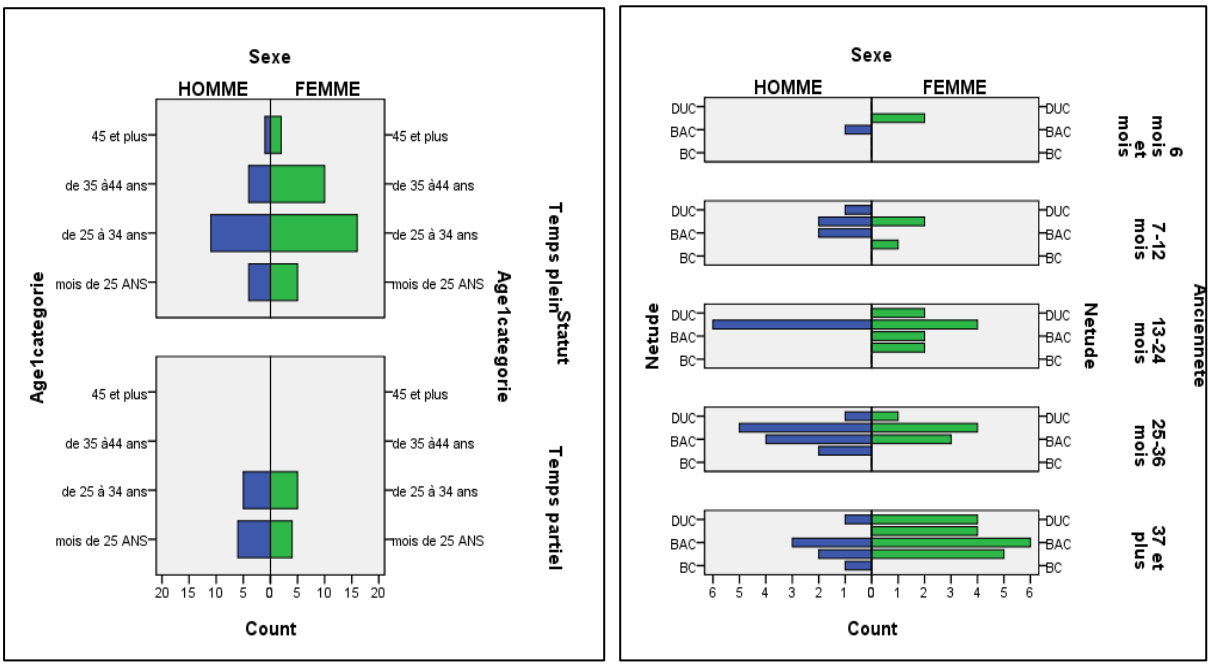


Figure 3 : Profil des téléopérateurs du CRC PVS

BC : Brevet des collèges, DUNC : Diplôme universitaire non complété, DUC : Diplôme universitaire complété.

3. Résultats et discussion

Les résultats de notre étude laissent apparaître une place paradoxale du management. Les premiers résultats de cette recherche mettent en évidence que les méthodes de management sont déstabilisantes bien avant l'introduction de l'innovation organisationnelle qui consiste à formaliser le comportement des téléopérateurs. Ces méthodes vont à l'encontre du rôle initial du management qui consiste à faire vivre des groupes sociaux afin qu'ils puissent produire du collectif au-delà de la simple addition d'expertises individuelles. Ce rôle conditionne le succès et le bon fonctionnement des organisations (Thiéthard, 2007). En effet, les dirigeants du CRC PVS ont négligé la santé psychologique de leurs salariés qui sont malgré tout les premières ressources, et les premiers éléments pour la performance économique et le bon fonctionnement de cette organisation.

[7] Le contenu de ce mode de collecte de données est élaboré à la bases des questionnaires (échelle de 1 à 5) retrouvé dans les études suivantes : Duxburry et Higgins (2001); Frenkel et *al.* (1999); Furnham et Gunter (1989); Gallie (1998); Leckie (2001); Lowe (2000); Lowe et Rastin (2000); Lowe et Schellenberg (2001); Mueller, Wallace et Priée (1992); Mowday et Steers (1979)
[8] HyperText Mark-Up Langage.

Un management qui s'éloigne

Un premier constat peut être opéré à la suite des entretiens réalisés auprès des acteurs du CRC PVS. L'innovation organisationnelle implantée prévoyait que les superviseurs se donnent pour mission de renouveler la nature du coaching offert aux téléopérateurs afin d'assurer des résultats stable à long terme (la qualité des appels). Le coaching est effectué après l'évaluation réalisée par les chefs de plateaux à partir des appels mensuels enregistrés (logiciel informatique) auprès de chacun des téléopérateurs. Lorsqu'ils sont en séance de coaching, les téléopérateurs ont alors l'impression de se faire tout simplement « *piégés* » puisque l'évaluation quantifiée à distance de la qualité de leurs appels a des impacts directs sur leur autonomie « *Pour le flicage, je peux vous citer des exemples, il y a dix systèmes de flicage de salariés, ils y en a quatre qui se font de visu, par le chef à coté, d'autres qui se font à distance, on espionne nos écrans, qui se font de visu avec une hyper vigie, avec une cellule performance qui regarde pour les flues d'appels, on a déjà trois niveaux de surveillances téléphoniques, une par le superviseurs, une à distance ce qu'on appel le coaching, une par des appels mystères, il y a des personnes qui se font passer pour des faux clients, et qui essayent de piéger les salariés, et il y en a trois de surveillance électronique : pour surveiller les chiffres de vente, pour surveiller les pauses, pour surveiller les flux des cadences, on les augmentes quand il y a beaucoup d'appels, on est fliqué tout le temps* »

L'interprétation du discours des téléopérateurs à l'égard de l'application de l'innovation organisationnelle a des allures d'une grande irritation de leur part, et ce, de façon généralisée. Selon les entretiens réalisés auprès d'eux, ce mécontentement se compose principalement de deux facteurs. Le premier prend la forme d'un reproche généralisé concernant le temps consacré au coaching. Du point de vue des téléopérateurs, l'objectif des superviseurs et les chefs de plateaux est loin d'être atteint sur le plancher du CRC « *pour moi, le superviseur ne fait pas sont travail correctement, tout se fait là haut. Ils sont juste là pour nous surveiller* ». En fait, ce qui occasionne ce problème, c'est que la direction, tout en demandant aux superviseurs de consacrer trois tiers de leur temps de travail à effectuer du coaching, ne les a pas nécessairement libérés de l'ensemble des tâches administratives dont ils sont responsables, comme le précise un chef de plateaux : « *Les superviseurs. Pfff, On les forme pour qu'ils soient polyvalents, ça fait parti de leur travail, cela était écrit noir sur blanc dans leur contrats* » Alors, non seulement les superviseurs doivent effectuer ces fameuses tâches administratives, mais il semble également qu'ils soient constamment sollicités pour assister à des réunions, pour répondre aux questions de leurs téléopérateurs ou de ceux d'autres équipes dont le superviseur est absent. Le deuxième facteur du mécontentement des téléopérateurs est lié à l'essence même de la notion du coaching tirée de la description idéalisée qu'en font à la fois les agents de service et les superviseurs. En fait, dans cette perspective, le coaching s'articule autour de l'idée de gratuité dans le sens où le superviseur puisse venir s'asseoir aux côtés du téléopérateur lorsqu'il est en ligne, l'écouter et élaborer avec lui une sorte de plan stratégique pour l'aider à devenir meilleur. Or, dans la réalité quotidienne du CRC PVS, les téléopérateurs ne reçoivent qu'une forme de support qui s'apparente très peu au coaching idéalement perçu à la fois par ces deux groupes d'acteurs *« c'est un travail pénible, les superviseurs ne sont pas contents quand on les appels pour nous aider, on a l'impression qu'ils ne servent à rien, on se fait envoyer balader, mais je pense que ça va s'arrêter, ce n'est pas rentable pour PVS »*.

Deux composantes caractérisent ce type de support. La première concerne l'idée que le support offert aux agents, compte tenu des contraintes de temps qui pèsent lourdement sur les superviseurs, ne correspond bien souvent qu'à répondre à leurs questions dans le feu de l'action (Figure 1 : Justification des Action Individuelles par les superviseurs). La deuxième composante du coaching réellement expérimenté par les téléopérateurs se rapporte à une sorte de dénaturation de la notion dans la mesure où il y a substitution de l'idée de gratuité ou de réciprocité par celle de la sanction ou du reproche « *on a l'impression que la haut, ils ne sont pas satisfaits, on n'est pas rentable pour eux, c'est pour ça ils nous sanctionnent en permanence. Les raisons de ca, c'est que notre quotidien c'est quoi ? C'est des restructurations, des réorganisations* ». Dans la symbolique des agents de service, le coaching idéal pourrait correspondre à l'étape d'entraînement en vue de réaliser une performance. C'est seulement après que cette performance soit accomplie qu'il peut y avoir une évaluation quantifiée, que le moment

de la sanction pourrait prendre place. Compte tenu que le coaching n'est réalisé qu'après la performance et qu'il y a souvent un espace de temps relativement considérable entre ces deux moments, les téléopérateurs se sentent en quelque sorte « *trahis* » par cette innovation organisationnelle, d'autant plus qu'une minime performance génèrent des impacts directs sur l'octroi ou non de leurs primes, et leurs conditions de travail *« J'explique l'état d'esprit qu'il y a dans l'entreprise : il y a qu'un seul mot qui m'arrive c'est la rage, on a la rage »*. Selon les propos recueillis auprès des téléopérateurs, le mécontentement exprimé précédemment de leur part ne semble pas tant prendre sa source dans le maintien des exigences quantitatives en tant que tel. En fait, les agents sont pleinement conscients que les exigences quantitatives de performance s'avèrent nécessaires au bon fonctionnement du CRC PVS*« c'est normal, le but étant d'expliquer au client, et de vendre* ».
Toutefois, lorsqu'ils évoquaient en entretien la pénétration des nouvelles modalités de formalisation des comportements suite à l'innovation organisationnelle dans le processus de production du service, qui génère des impacts sur l'octroi des primes, et le fossé séparant le discours des superviseurs et des chefs de plateaux et la réalité au CRC, il était alors possible d'identifier avec plus d'acuité la source de leur mécontentement. Ils entretenaient alors la perception que la direction s'était en quelque sorte moquée d'eux. Évidemment, il semble plutôt improbable que la direction de PVS ait visé ce genre d'objectif, mais il demeure certain qu'elle avait préalablement mal évalué les impacts de cet incident.
C'est donc dans cette mesure que l'événement des statistiques oubliées (La direction de PVS promettait aux téléopérateurs la non prise en compte des statistiques, et d'orienter les objectifs vers la qualité des appels au lieu des statistiques du nombre d'appels) a hautement frappé l'imaginaire collectif des téléopérateurs. L'événement fut tourné en dérision sur le plancher du CRC PVS, ce qui traduit bien en quelque sorte que le discours managérial à l'égard des promesses trouve difficilement un peu de crédibilité dans l'optique des téléopérateurs ce qui amène comme le mentionne March et Simon (1958) dans la figure 1, à un dysfonctionnement du CRC : « *Rigidité du comportement et Défense du statut dans l'organisation* ».

Des téléopérateurs en quête de repères
Compte tenu du degré élevé de difficulté associé à l'exécution du travail des téléopérateurs, ne serait-ce qu'en raison de l'agressivité des clients qui entrent en ligne et des standards quantitatifs de performance, ceux-ci s'attendent à recevoir une forme ou une autre de support dans la relation d'emploi. Comme le soulignait en entretien un téléopérateur « *On est entre le marteau des objectifs de la direction, et l'enclume des exigences des clients* ».
Les téléopérateurs perçoivent d'une part, bien souvent ce genre de travail comme plutôt routinier, ce que tend à démontrer les résultats présentés en figure 4. Les données qui y sont exprimées suggèrent que les téléopérateurs considèrent leur travail comme étant de plus en plus routinier, une opinion qui atteint son sommet chez les téléopérateurs ayant une ancienneté entre 13 et 36 mois. Ces résultats corroborent donc en quelque sorte les propos des téléopérateurs formulés en entretien concernant leur impression de s'ennuyer relativement rapidement au CRC.

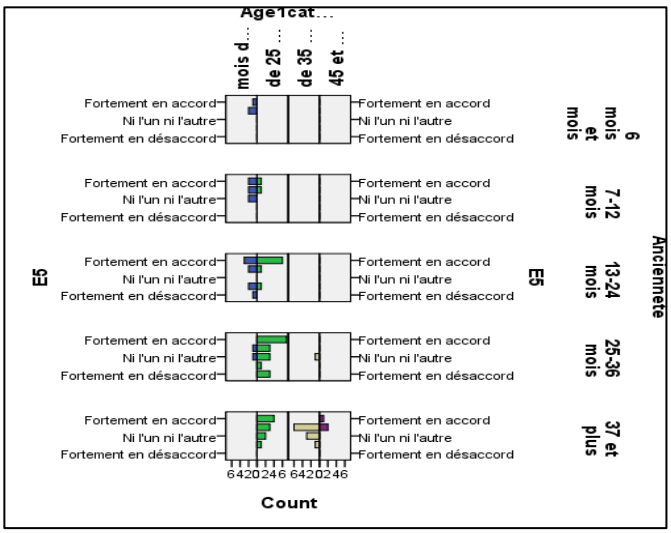
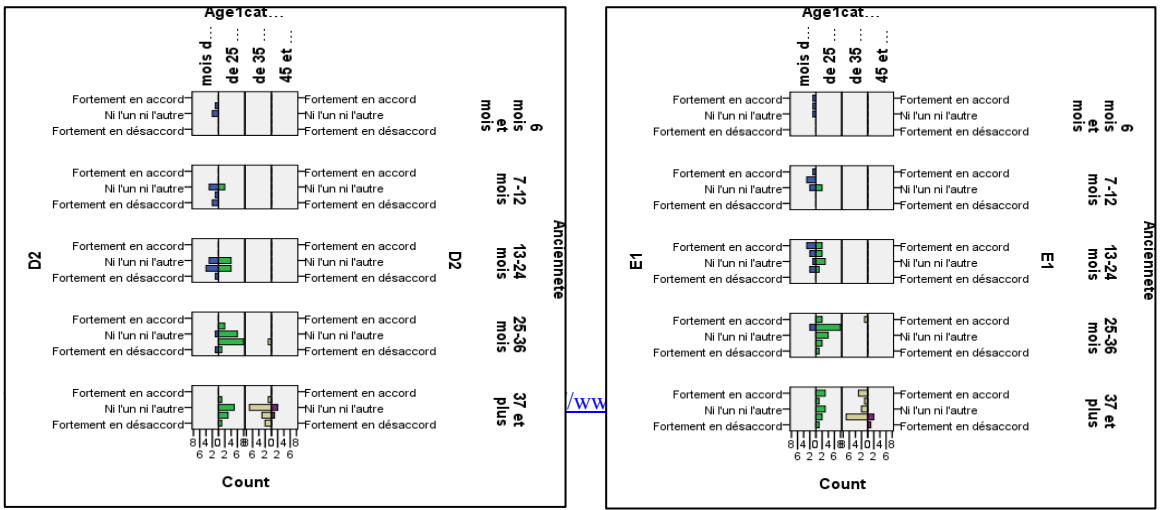


Figure 4 : L'aspect routinier du travail perçu par les téléopérateurs du CRC PVS

D'autre part, un motif associé à la volonté explicite des téléopérateurs à sortir de la prise d'appels se rapporte au fait que ce genre de travail, à la longue, semble plutôt épuisant sur le plan mental (Figure 5). Au bout d'un certain temps, ils espèrent donc faire autre chose. D'autant plus qu'au moment de leur embauche et lors de leur formation initiale, comme le soulignait le DRH « « *La politique de formation contient trois aspects : la formation à l'arrivé, la formation au cours du temps. La formation à l'arrivé consiste à donner à la nouvelle recrue un complément de formation sur le métier du CRC, et de lui donner une formation téléphonique et un apprentissage aux outils. La formation au cours du temps concerne les produits et les nouveaux outils, lors de chaque changement d'opération. Ces formations permettront aux téléopérateurs de faire carrière chez nous* ». La direction insiste sur les nombreuses possibilités de faire carrière chez PVS, un téléopérateur souligne « *on nous vend la grosse salade* ». Il semble donc plausible de prétendre que les téléopérateurs, en l'occurrence ceux à temps plein, ressentent de la déception face aux opportunités de carrières (Figure 5), un sentiment qui s'amplifie au fur et à mesure que le lien d'emploi se prolonge. En entretien, tant les superviseurs que les téléopérateurs n'hésitaient pas à confier que la perspective de cet horizon bloqué en amenait plusieurs à se chercher un autre emploi dans une organisation différente. Ainsi, la déception associée aux opportunités de carrières semble affecter l'implication des téléopérateurs envers l'organisation.

Certains partent, d'autres restent tout en envisageant de quitter le CRC PVS. Mais en attendant, ceux qui restent ne sont plus autant enclins à faire le maximum pour l'organisation puisque leur expérience de la réciprocité leur a appris que même s'ils se dévouent envers elle, le retour de l'ascenseur ne sera pas nécessairement à l'ordre du jour de la direction.

La figure 5 propose à ce sujet la perception des téléopérateurs à l'égard des opportunités de carrières. À la lumière des résultats qui y sont exposés, une plus faible propension à croire qu'il y a des possibilités de faire carrière dans le CRC PVS. Par ailleurs, les résultats de notre étude permettent aussi de dénoter que les téléopérateurs cherchant un autre emploi présentent davantage d'insatisfaction à l'égard de leurs opportunités de carrières et considèrent dans une moindre mesure que leur travail peut permettre le développement de leurs compétences. Compte tenu de ces statistiques et des résultats obtenus suite aux entretiens, il semble vraisemblable de considérer que l'insatisfaction à l'égard des opportunités de carrières joue un rôle important dans la détermination de l'implication et, éventuellement, dans les manifestations associées à la volonté de se chercher ou non un autre emploi.



12ème /ww

Figure 5 : Opinions de téléopérateurs à propos des opportunités de carrière (D2)
et l'aspect fatigant du travail (E1) chez PVS

L'interprétation de la situation des téléopérateurs se manifeste sur le terrain de la confiance envers la direction. D'après les entretiens, il ressort une diminution relativement marquée de la confiance au fur et à mesure qu'augmente l'ancienneté des agents, bien que cette confiance semble reprendre de la vigueur à compter de la quatrième année de service. Cela n'est pas du point de vue des chefs de plateaux « *on a affaire à des jeunes issus de l'université qui pensent que c'est comme l'université, on sèche les cours, on sèche même les examens on s'inscrit à 25 trucs différents, on ne présente qu'un ou deux examens, etc. ils ont beaucoup de difficulté à atterrir dans la réalité de l'entreprise* ». Il est alors possible d'établir un constat qui concerne l'idée que, dans la durée, les agents de service du CRC désenchantent graduellement du lien d'emploi qui les unit à direction de l'organisation, notamment en vertu des déceptions évoquées précédemment.

Un désenchantement douloureusement vécu

La surveillance électronique suite à l'introduction de l'innovation organisationnelle génère donc des impacts chez les téléopérateurs, qu'ils en soient plus ou moins conscients «« *On a des dizaines de salariés qui sont en dépression, on a des dizaines de gens pour tenir ils prennent des calmant, tous ils disent qui ils sont stressé, qu'ils ne sont pas bien. On est attaché à l'ordinateur avec un cordon ombilical et un serre tête* ». Ce rapprochement est très lourd de sens dans la mesure où le « *serre-tête* » peut très bien représenter un instrument contractant leurs facultés de penser et où le « *cordon ombilical* » symbolise la relation infantilisante que les téléopérateurs ont l'impression d'expérimenter au CRC PVS et qui fut évoquée précédemment. Ce genre de travail n'est donc pas une sinécure. Il s'apparente parfois à celui effectué sur une chaîne de montage compte tenu qu'il semble de plus en plus régi par des règles restreignant l'espace d'autonomie des agents. De plus, lorsque ces contraintes managériales sont contextualisées dans la relation de service, une double pression provenant du CRC PVS et du marché pèse sur les téléopérateurs« *On est dans une société capitaliste, quand les banques vont mal, les milliards tombe, quand les salariés vont mal, le gouvernement soutient les bourreaux* ». D'un côté, ils demeurent soumis aux attitudes et comportements souvent désagréables de la clientèle. D'un autre côté, ils doivent honorer des politiques commerciales ou respecter des procédures organisationnelles pour lesquelles ils n'ont été nullement consultés tout en rencontrant impérativement des standards quantitatifs et qualitatifs de performance puisque la surveillance électronique demeure toujours aux aguets de leurs moindres faux pas processuels. En termes de stress ressenti à l'égard de ces aspects de leur travail, il semble bien que les téléopérateurs éprouvent une pression, en particulier sur le plan des exigences de rendement associées à la qualité des appels. À ce sujet, il fut constaté que les téléopérateurs disposaient d'une plus grande latitude dans l'élaboration et l'application de résolutions de problèmes effectuées dans le cadre de leur prestation de service. Par ailleurs, compte tenu de ce qui a été évoqué précédemment, il semble que d'autres formes de risques peuvent être mises en lumière. Ils concernent cette fois les problèmes de santé psychologique des travailleurs eux-mêmes.

Tel que vu précédemment, l'absorption continuelle de commentaires négatifs de la part des clients peut rattraper les téléopérateurs eux-mêmes ainsi que l'organisation dans la mesure où elle peut contribuer à développer certaine formes de maladies liées à la santé psychologique des travailleurs. En ce sens, selon des données qui ont été fournies par le DRH du CRC PVS au moment du recueil des données, il y avait un grand nombre d'absences associés à des problèmes psychologiques[9] comparativement. Le fait de passer plusieurs heures par jours par semaine dans cette atmosphère peut devenir insupportable à la longue, comme le souligne d'ailleurs ce téléopérateur ayant demandé un transfert à temps partiel :

[9] De ce nombre, 56% concernaient des problèmes de dépression, 31% des troubles d'adaptation et 13% des problèmes liés au stress.

«*Je crois qu'il y a un facteur de stress qui est très grand. Donc maintenant je suis à temps partiel parce que c'est insupportable à temps plein, cinq jours par semaine. Il n'y a pas de compréhension. Je ne crois pas non plus à leur formule de pas amener le travail à la maison, je pense qu'on n'est pas dans un laboratoire où t'isoles les éléments puis un n'entre pas en contact avec l'autre. C'est tout à fait farfelu de penser comme ça. Veux, veux pas, si il se passe quelque chose dans ma vie, mettons que je casse, puis j'ai juste envie de pleurer, bien les autres ils s'en foutent. Ils assument que t'es toujours en parfaite forme physique et mentale. C'est irréel.* » Donc, le seul fait pour les téléopérateurs d'évoluer constamment dans un univers plutôt négatif peut les amener, à plus ou moins long terme, à développer des problèmes de santé de nature psychologique. Cette situation peut générer évidemment des impacts sur l'organisation. En fait, seulement en termes de coûts, une augmentation du nombre d'absences génère des impacts à la fois sur les budgets consacrés à la rémunération ainsi que sur l'aspect fonctionnel du CRC PVS dans la mesure où il faut embaucher du personnel de remplacement et investir financièrement dans leur formation. En considérant qu'un téléopérateur nouvellement embauché ne devient productif et rentable pour la firme qu'après deux mois de service, le DRH précise que « *le taux d'absence d'un tiers du personnel coûte très cher à l'organisation car aussitôt qu'un téléopérateur sur trois devient rentable, il tombe malade* ». Ainsi, le fait de porter peu d'attention à la mission de réciprocité des téléopérateurs comporte des risques indéniables pour l'organisation. Comme il vient d'être souligné, ces risques peuvent prendre la forme d'un retrait de la part des téléopérateurs.

Ce retrait peut apporter certains bénéfices pour les téléopérateurs dans la mesure où cette pratique redonne un certain sens à leur travail en les protégeant relativement de la pression qui pèse sur eux et en contribuant à les affirmer. Toutefois, cette pratique peut générer des effets négatifs sur la loyauté des clients envers l'entreprise puisque le retrait se traduit notamment par un non implication psychologique des téléopérateurs envers les préoccupations de l'entreprise et parfois envers celles de la clientèle.

De plus, ces risques peuvent se traduire par l'accroissement des problèmes de santé psychologique chez les téléopérateurs. Cette réalité peut évidemment générer des coûts substantiels au fonctionnement de l'entreprise et engendrer des impacts certains sur les objectifs de rentabilité et de profitabilité de celle-ci. Les superviseurs et les chefs de plateaux ont donc tout avantage à se préoccuper de l'expérience de réciprocité telle que perçue par les téléopérateurs. Sinon, comme il vient d'être constaté, des formes alternatives de résistance comme le retrait pourraient générer des effets critiques sur l'ensemble des objectifs stratégiques que doit atteindre l'organisation pour assurer sa pérennité et sa survie, ainsi que sur son fonctionnement.

Conclusion

Comme nous l'annoncions précédemment, cette recherche n'a pas seulement été conduite auprès des téléopérateurs du CRC. Nous avons également cherché à connaitre l'organisation du travail, et les modes de management à partir des discours des chefs de plateaux, des superviseurs, et du DRH du CRC PVS. Afin de montrer la façon dont les conditions de travail sont affectées après l'introduction d'une innovation organisationnelle. Cette dernière est censée aider les superviseurs et les chefs de plateau à stabiliser les résultats, et améliorer la performance des téléopérateurs. La méthodologie utilisée exige cependant d'examiner avec prudence les résultats émergeants. En effet, par l'intermédiaire des entretiens réalisés et les données quantitatives nous n'avons qu'un accès indirect aux compétences mobilisées. Dans la mesure où nous avons travaillé sur du déclaratif, il pourrait être intéressant d'avoir recours à l'observation participante afin de confirmer ces premiers résultats.
Nous avons eu l'occasion de signaler que la distinction des CRC entre intégrés et prestataires conduit à une première typologie importante dans les pratiques de management. En effet, les centres intégrés ne sont pas des centres de profit. Même s'ils participent directement à la production de valeur ajoutée, ils sont considérés comme centres de coût. En effet, face à la domination de donneur d'ordre, le CRC prestataire à l'étude n'est pas sans défense. Il réplique en jouant de ses spécificités, en intégrant une nouvelle méthode de management appuyé sur les NTIC qui consiste à formaliser les comportements des téléopérateurs afin de stabiliser ses résultats et sa performance. Cette stratégie a une influence sur ses pratiques de management. Mais en retour elles agissent sur les conditions de travail des

téléopérateurs, en pesant sur leurs acquis. Historiquement, en 2004 l'Union Européenne a signé avec l'ensemble des partenaires sociaux un accord cadre pour intégrer la problématique des conditions de travail, en l'occurrence le problème de stress (Legeron et Nasse, 2008). Il a fallu plus de quatre années afin que cet accord soit signé en France. Patrick LEGERON[10] et Philippe NASSE[11] étaient chargés de la rédaction d'un rapport qui a été remis à Xavier BERTRAND[12] en 2008, sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Rien n'a encore été mit en place (Legeron, 2008). D'après ce rapport, il est indispensable de mettre l'humain dans le centre de l'entreprise. Cette dernière a été beaucoup orientée vers des stratégies, financières, économiques, de développement et l'humain était négligé. Il faut savoir que des organisations du travail qui pressurisent les gens avec des méthodes de management hors du commun, et inculquent le sentiment d'être inutile, et qui donnent aux salariés le sentiment d'être utilisé sans aucun respect de leur dignité. Une pédagogie active doit être faite en direction des dirigeants d'entreprise, des responsables de ressources humaines et des managers. A cet égard la formation initiale des managers devrait inclure cette dimension « humaine » de la gestion des entreprises en mettant l'accent sur l'impact psychologique et les effets sur la santé non seulement des organisations du travail mais aussi des méthodes de management des hommes. De même, ces objectifs devraient faire l'objet de modules de formation continue, afin d'assurer leur bon fonctionnement.

Bibliographie

Allard-Poesi, F., Perret. V. (2003), « La recherche action », in Giordano, Y. (ed). Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, Caen, EMS, p. 245-290.
Amiech M. (2003), Entre personnalisation et gestion standardisée : les paradoxes des centres d'appel. Boussard V., Maugeri S.; Du politique dans les organisations. Paris, L'Harmattan, p. 89-104.
Argyris C. (1966), Excerpts from Organization of a bank, "in RUBENTEIN A.H., and Haberstroh C.J., Some theories of Organization (Irwin-Dorsey).
Bain P., Watson A., Mulvey G., Taylor P.L., Gall G. (2002), Taylorism, Targets and The Pursuit of Quantity and Quality by Call Center Management , New Technology, Work and Employment, vol. 17, no°3, p. 170-185.
Baumard P., Donad A., Ibert, C., et Xuereb, J.M. (2003), La Collecte de données et la gestion de leurs ressources. In Thietart R.A. (dir), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, p 225-256.
Benni C.P. (1963), Stimulation of information and decisions systems in the firm (Prentice-Hall). Used with permessio.
Berelson B. (1952), Content Analysis in Communication Research, The Fee Press.
Brannan J. (2005), Once More with Feeling : Ethnography Reflections on the Mediation of Tension in a Small Team of Call Centre Workers , Gender, Work and Organization, vol. 12, n°5, p. 420-439.
Callaghan G., Thompson, P. (2002), We Recruit Attitude: The Selection and Shaping of Routine Call Center Labor, Journal of Management Studies, vol. 39, n°2, p. 233-254.
Clergeau C. (2004), La gestion des ressources humaines dans les centres d'appels internalisés : le cas des fronts offices purs. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 52, p.2-16.
Cousin O. (2002), Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. Sociologie du Travail, vol. 44, p. 499-520.
Crozier M. (1964), Le phénomène bureaucratique, Paris, Le Seuil.
Deery S., Iverson R., Walsh J. (2002), Work Relationships in Telephone Call Centers: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal , Journal of Management Studies, vol. 39, n°4, p. 471-496.
Di Ruzza F. (2002), Situation du travail dans les centres d'appels téléphoniques, Université de Provence, département d'ergologie et Institut d'Etudes et de Recherches Syndicales (CGT).
EisenhardT K.M. (1989), Building theories from case study research, academy of management review, vol, n°4, p 532-550.
Evrard Y. (2002), Etudes et recherche en marketing, Paris, Dunod.

[10] Médecin psychiatre.
[11] Magistrat honoraire.
[12] Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, année 2008.

Fernie S., Metcalf D. (1998), (Not) Hanging on the Telephone: Payments Systems in the New Sweatshops. London: Centre for Economy Performance, London School of Economies.
Fufau M., Stuchlik. (2002), L'organisation du travail dans les centres d'appels, Paris, Edition Réseau.
Guéry L., Al. (2004), Flexibilités et performances dans les centres d'appels : le cas France Telecom. Beaujolin-Bellet R et Al. (dir.), Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail. Paris, La Découverte, p 115-135.
Kaufmann, J.C. (1996). L'entretien compréhensif. Paris, Nathan.
Knights D., McCabe D. (1998), What Happens When The Phone Goes Wild ? Staff, Stress and Spaces for Escape in a BPR Téléphone Banking Work Régime. Journal of Management Studies, vol. 35, n°2, p 163-194.
Lechat N., Delaunay J.C. (2003), Les centres d'appels : Un secteur en clair-obscur, Paris, L'Harmattan.
Lickert R. (1974), Le gouvernement participatif de l'entreprise, Paris, Gaithier Villard.
Legeron P., Nasse P. (2008). Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Ministère du travai, des relations sociales et de la solidarité.
Merton R K . (1957), Social theory and social structure, Free Press.
March J.C., simon H.A .(1969), Les organisations, Paris : Dunod.
Mintzberg H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Paris, Les Editions d'Organisation.
Mirchandani K. (2004), Practices of Global Capital: Gaps, Cracks and Ironies in Transnational Call Centres in India. Global Networks: A Journal of Transnational Affairs. 4:4, p 355-374.
Mirchandani K. (2006), Gender Eclipsed?: Racial Hierarchies in Transnational Call Centres. Social Justice Vol 32, No 4, p 105-119.
Mulholland K. (2004), Workplace Résistance in an Irish Call Centre: Slammin', Scammin' Smokin an' Leavin'. Work, Employment and Society, vol. 18, n°4, p 709-724.
Snow C.C, Tomas J.B. (1994), Field research methods in strategic management building and testing, journal of management studies, vol. 31, p 457-479.
Taylor P., Al. (2002), Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centers. Work, Employment and Society, vol. 16, n°1, p 133-150.
TAylor, P., Bain, P. (1999). An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre. *Industrial Relations Journal,* vol. 30, n°2, p 101-117.
Thietart R .A. (2007). *Méthode de recherches en management*. Paris, Dunod.
Van Den Broek, D., Callaghan, G., Thompson, P. (2004). Teams without Teamwork? Explaining the Call Centre Paradox. *Economie and Industrial Democracy,* vol. 25, n°2, pp. 197-218.
Wacheux F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris, Economica

RELATIONS EURO-MEDITERRANEENNES : AUDIT SOCIAL ET MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES ET DES INSTITUTIONS LIBANAISES

Nehme AZOURY
Dean
Faculty of Business Adminsitration and Commercial Sciences
Holy Spirit University of Kaslik, Jounieh Lebanon
nehmeazoury@usek.edu.lb

Introduction

Dans un contexte actuel de mondialisation, l'imprévisibilité et l'incertitude interprètent les caractéristiques actuelles d'un environnement économique turbulent. Encore, il importe de mentionner que la vulnérabilité des entreprises a crû proportionnellement à la rapidité des mutations. Afin de s'adapter à l'évolution des exigences et des besoins du marché : l'assurance d'une formation, l'évaluation du personnel et le recours à des méthodes et à des pratiques idoines à l'entreprise, constituent les vecteurs d'une trajectoire professionnelle pour l'aménagement des conditions d'emploi et la favorisation d'une croissance économique fondée sur la connaissance et l'échange d'information. La perméabilité des frontières de la firme, les coopérations entre acteurs économiques du bassin méditerranéen et l'importance des rôles de l'audit social et de la responsabilité sociale de l'entreprise (désormais RSE[13]) suscitent une réflexion cruciale au gré de l'évolution de ces dimensions et de leur impact sur les réussites des partenariats internationaux.

Le recours à l'audit social d'une entreprise se justifie à travers l'ouverture des frontières de l'entreprise et s'impose en tant qu'une méthode indispensable pour analyser les risques et opportunités liées à ces nouvelles perspectives. Ainsi, l'alliance euro-méditerranéenne est alors comprise en tant qu'une démarche inter-organisationnelle favorable aux apprentissages du fait des interfaces partenariales (Peretti et Frimousse, 2005). Pour ce faire, les entreprises conscientes de leur responsabilité sociale mettent en place des actions de formation pour leur permettre d'« apprendre à apprendre », ou d'« actualiser leur potentiel intellectuel » (Tessier et Roger, 2003). Dans cette veine, l'investissement dans le capital humain[14] d'une part, et la coopération dans le domaine économique d'autre part constituent les enjeux cruciaux selon lesquels les relations euro-méditerranéennes doivent être harmonisées en vue d'améliorer le développement des compétences entre les firmes partenaires.

Concernant le domaine social, les changements spécifiques de la gestion sociale et notamment le passage de la gestion du personnel à la GRH expliquent les particularités de l'audit social (Combemale et Igalens, 2005, p.12). Dans le cadre d'alliances inter-firmes, le recours à l'audit social peut participer à l'élaboration de bonnes pratiques GRH pour établir un rapprochement des bilans sociaux des entreprises concernées. De part sa volonté à construire une zone euro-méditerranéenne de stabilité économique et politique (Peretti et Frimousse, 2005), l'Union Européenne (désormais UE) encourage le développement social dans le cadre de la mondialisation.
Dans la perspective d'un projet de partenariat, l'UE a décidé d'établir un nouveau cadre de ses relations avec les pays du bassin méditerranéen lors de la conférence de Barcelone (le 27 et 28 novembre 1995). Cette déclaration euro-méditerranéenne établit un cadre multilatéral associant étroitement les aspects économiques sociaux, humains et culturels. La concertation économique euro-méditerranéenne s'appuie sur les développements des capitaux afin d'harmoniser la coopération interorganisationnelle ainsi que sur le financement des projets établis.

[13] Traduction imparfaite de Corporate Social Responsability qui - en anglais - inclut l'ensemble des responsabilités supportées par une personne morale. (Frimousse et Peretti, 2005).
[14] Ce concept a été façonné par les travaux d'économistes fondateurs à l'instar de Shultz (1961) et Becker (1975).

À titre d'exemple, la FEMIP[15] a dépensé, 250 millions € (2002 à 2007)[16] pour des projets destinés à renforcer le capital humain dont 70 millions d'euros dans l'éducation et la formation afin d'y promouvoir la culture entrepreneuriale. Dans ce contexte, et au gré de l'importance du développement de l'entreprise, il semble nécessaire d'avoir une approche globale de la gestion des ressources humaines (désormais GRH). Par ailleurs, le faible formalisme des pratiques en la matière dans le cas des PME[17] suscite une réflexion sur les méthodes et les outils appliqués en vue de parvenir à évoluer en matière d'audit social et de responsabilité sociale. À noter que les périmètres des champs de recherche sur le thème de l'audit social se sont élargis grâce au phénomène de la RSE (Egg, 2004). Ce thème du management de la gestion des compétences a déjà donné lieu à un certain nombre de travaux (Bachelard et *al*., 2004).

À l'instar des qualificatifs de l'audit en matière financière et comptable[18], ce terme se conjugue avec une diversification des missions d'audit. Différentes pratiques[19] et réalités concourent collégialement à élaborer une appréciation professionnelle et objective de la création de valeur de l'entreprise. *«Si l'on veut que la gestion sociale participe aux préoccupations stratégiques de la firme, il faut qu'elle sorte du relatif et du subjectif, même si, dans ce domaine, la quantification est difficile et si le progrès relève surtout du qualitatif »* (Combemale et Igalens, 2005, p.13). De fait, la naissance de l'audit social émerge à la suite de l'établissement d'un diagnostic humain « in vivo » de l'entreprise qui peut être évalué au regard des stratégies définies dans l'entreprise.

Toutefois, si l'audit des ressources humaines fait porter l'analyse sur l'ensemble des pratiques qui visent à mettre « l'homme idoine à la place approprié » (Martory, 2003), en général, les P.M.E peinent à repérer les outils et avantages de la GRH. La GRH se limite à une fonction administrative et d'assistance. Peretti et Frimousse (2005) indiquent que la GRH n'occupe pas une place stratégique dans la gestion des entreprises tunisiennes et qu'elle demeure dans la grande majorité des entreprises au Maroc à l'état embryonnaire ainsi que pour le cas des firmes libanaises (Bourcieu, *in* Morel, 2008). Il importe à ce stade d'évaluer le capital humain de l'entreprise, objectif majeur de l'audit social afin de prévoir toute source de difficulté et de dysfonctionnements pour l'entreprise (Guillard et Roussel, 2005).

Ainsi l'audit social et la mise à niveau des entreprises, par la valorisation des compétences, représentent un des éléments fondamentaux de la politique de développement économique du Liban, en relation avec l'Union Européenne et des principaux pays méditerranéens. En effet, c'est au regard d'une double approche, à savoir celle des ressources et des compétences et celle des transactions que la place particulière de l'audit social doit être accordée à la récurrence d'un diagnostic social dans la firme. Dans cette perspective, l'ouverture des frontières et l'apparition de normes internationales sociales et éthiques font de l'audit social une discipline et une démarche de plus en plus sollicitées (Frimousse et Peretti, 2005). C'est aussi le cas des audits sociaux préalables à des achats d'entreprise ou à une opération de fusion-acquisition, lorsque l'acheteur ou l'entreprise qui va fusionner désire obtenir la réponse aux questions qu'il se pose concernant le volet social de l'entreprise cible (Igalens et Peretti, 2008, p.31).

À cet égard, la problématique de cette étude s'énonce à travers la nécessité de développer et d'apprécier le capital humain de la firme. Alors la problématique est formulée de façon à élucider :
« Sur quelles voies faut-il avancer dans le développement social des entreprises libanaises ? »

[15] La Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat.
[16] Sur la période 2007-2013, la FEMIP dispose de 10,7 milliards d'euros pour soutenir des projets dans les neuf pays partenaires méditerranéens (source : http://www.bei.org).
[17] Les entreprises de la couronne nord africaine et les pays du Moyen Orient.
[18]Tel l'audit financier, audit de conformité, audit social, audit opérationnel, audit juridique, audit d'efficacité, audit marketing, audit stratégique, audit de la production, audit informatique, audit par les risques, etc …
[19] Autant l'audit financier est balisé, encadré, professionnalisé, autant l'audit social est laissé dans le cadre de pratiques dont l'hétérogénéité est la règle (Martory, 2003).

Eu égard à la problématique, les objectifs poursuivis de cette étude porteront sur la mise en place de procédures, voire des stratégies bien définies, qui observent la valeur individuelle et collective de l'équipe dirigeante à travers la pertinence des méthodes et outils idoines à chaque entreprise en matière de GRH. Au vu de la littérature, deux questions de recherche motivent ce travail de recherche :

1. *Quelles sont les méthodes et les pratiques appliquées qui suscitent les entreprises libanaises à évaluer et à faire évoluer leur capital humain ?*

2. *Dans quelle mesure le recours à la mise en place d'un audit social semble d'une utilité cruciale afin de pouvoir sceller un partenariat avec les pays européens et de favoriser durablement l'homogénéisation des pratiques en GRH ?*

L'intérêt majeur de l'audit social se traduit par l'application de pratiques en matière de GRH dans les entreprises libanaises et par le développement d'un diagnostic évaluatif des risques et des opportunités dans l'organisation. Ainsi les entreprises sont amenées à élaborer des programmes, liés à la GRH et destinés à valoriser les compétences stratégiques dans l'optique de réaliser des performances difficilement imitables sur le marché du travail et d'harmoniser les relations économiques et d'échange entre les firmes concernées.

Les missions d'audit de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sont devenues assez fréquentes (Combemale et Igalens, 2005, p.18). Comme l'indiquent Guillard et Roussel (2005), la fonction « ressource humaine » va conditionner, d'une part, la qualité du partenariat qui doit s'instaurer entre les deux parties, et d'autre part, l'élément moteur pour réaliser les gains de synergies. Le processus de réorganisation de l'entreprise accorde une priorité au plan de carrière à court terme pour s'adapter en permanence aux contraintes générées par l'évaluation des besoins stratégiques en ressources humaines, l'identification des *compétences requises* afin de réaliser les stratégies et la vision organisationnelle, la gestion du recrutement et de l'intégration des employés et cadres, la formation, l'évaluation des performances et les promotions, les successions et enfin la gestion des performances. C'est dans ce contexte que les entreprises libanaises doivent chercher à se rééquilibrer leurs ressources grâce à des modes de relations stratégiques tels que les partenariats en concevant ces derniers comme une accumulation des connaissances produites par la synergie entre les parties concernées et par l'évolution du succès interorganisationnel.

Notre hypothèse de travail consiste sur la qualité de l'audit social et du levier qu'il constitue pour l'amélioration du développement d'un partenariat international fructueux. Cela étant dit qu'une entreprise qui ne serait pas socialement responsable avec ses salariés a peu de chances de l'être avec son environnement externe (Cappelletti, 2006).

Dans la première partie théorique, les multiples approches de la dimension de l'audit social sont présentées (§**1.**). Ensuite, les intérêts théoriques de la recherche sont abordés notamment pour définir les axes de recherche qui reposent sur l'imbrication des courants théoriques et des questions de recherche (§**2.**) Cette première partie expose également les problématiques envisagées dans le cadre de la gestion des ressources humaines dans les entreprises libanaises.

La deuxième partie expose la méthodologie, soit l'échantillon et le questionnaire (§**3.**). La troisième partie, quant à elle, s'attache aux résultats, aux discussions et aux perspectives de futures pistes de recherches (§**4.**).

1. L'audit social : un concept fédérateur pour l'évaluation de la fonction sociale et professionnelle de l'entreprise

L'intérêt de définit l'audit social (**1.1.**) se comprend par une discipline promise à un outil de gestion des ressources humaines (**1.2.**) afin d'évaluer le capital humain, source d'apprentissage stratégique et collective dans une entreprise (**1.3.**).

1.1. Une tentative pour définir l'audit social à travers ses multiples approches

Étant donné que la ressource essentielle à une entreprise est humaine, l'entreprise doit apprendre à associer le capital financier et le capital humain de manière à ce que ce dernier soit valorisé au même titre que le premier. L'expression des perspectives de l'évaluation du capital humain dans une entreprise réside dans l'intérêt de se centrer sur les fonctions de l'audit social. Dans cette dialectique, la définition de l'audit social permet d'apporter des éclairages sur la diversité des missions et des pratiques appliquées en vue d'exposer les différents ingrédients de cette thématique. Combemale et Igalens (2005, p.15) s'imprègnent de la définition de l'audit social, citée par l'IAS[20], qui s'énonce en tant qu'une *« forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court. »* Dans le prolongement de la définition précédente, l'accent est mis sur le personnel de l'entreprise, sa gestion et son comportement (Egg, 2004). Ce dernier auteur propose définit l'audit social en tant qu'un *« audit appliqué à la gestion et aux modes de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient, ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes. »*

Dans ce sens, l'audit social ne se résume pas à un mode de contrôle des employés, mais s'illustre plutôt par un suivi qui concerne la mise aux normes et la vérification des engagements en termes de normes sociales (Frimousse et Peretti, 2005). Au regard de plusieurs définitions[21], Igalens et Peretti (2008, p.31) tentent de coupler ces dernières afin d'aboutir à l'obtention d'une meilleure signification de l'audit social : *« l'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »* Dans sa version la plus simple, l'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la GRH (Guerrero, 2004, *in Guerrero*, 2008, p.1). Dans ce cadre d'analyse, l'audit social contribue à l'évolution de la fonction des ressources humaines. Ce processus stratégique concoure à la compétitivité des entreprises dans un contexte économique turbulent. L'ultime but est d'améliorer le lien entre les ressources humaines et l'expérience professionnelle du salarié et la performance de l'entreprise (Cerdin et *al*., 2002).

1.2. L'audit social : un outil fondamental pour le pilotage des ressources humaines

Deux écoles de pensée évoluent simultanément pour tenter d'appréhender le concept de l'audit social. La première école se circonscrit à un outil de maitrise des structures des coûts, comme par exemple par l'évolution de la masse salariale, de l'absentéisme et des conditions au travail. La deuxième école, prometteuse pour plusieurs pistes de recherche, s'articule autour de la recherche des compétences, de l'investissement dans le capital humain et de l'application de méthodes bien définies en vue d'améliorer les choix stratégiques de l'entreprise. Cependant, des pratiques correspondent à des actions mis en place pour soutenir les salariés et de leur permettre de se sentir bien dans l'entreprise (Guerrero, 2008, p.57). La figure 1.1 présente les leviers d'action de la GRH qui allient rentabilité économique et développement social.

[20] Institut de l'audit social.

[21] Nous retenons celle énoncée en 2000 selon la nouvelle version de la norme ISO 9000 et qui définit l'audit comme « un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ». Et celle avancée en 2001 par les communautés européennes et qui indiquent que *« l'audit social est une évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes »* et que *« l'audit éthique se traduit par une application de critères éthiques, non financiers, à une décision d'investissement. »*

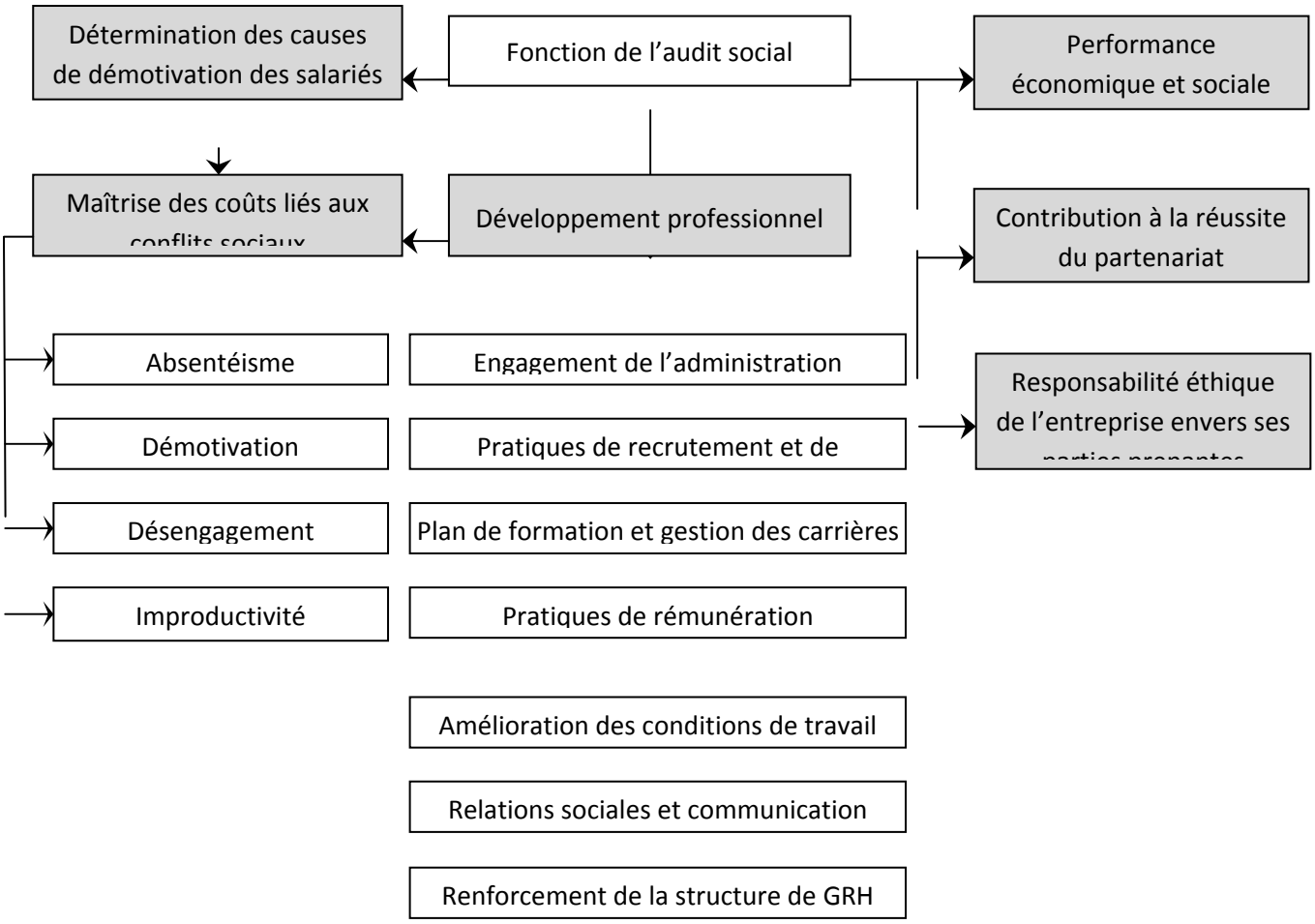


Figure 1.1. Les leviers d'action de la GRH

À travers cette dialectique, l'audit social constitue un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines, acteurs des performances de l'entreprise et créatrices de valeurs (Peretti et Frimousse, 2004). C'est un outil de pilotage et stratégique qui participe d'une part, à l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles, à la conciliation de l'économique, du social et de l'humain (Peretti, 1998) ; et d'autre part à la réduction des coûts liés aux conflits sociaux. Dans cette vision, la main d'œuvre est davantage représentée comme un coût que comme une ressource stratégique (Cappelletti, 2006).

Selon Igalens et Peretti (2008, p.20), l'audit comprend les éléments suivants :
- Politique de sécurité et de santé au travail ;
- Participation des travailleurs ;
- Responsabilités et obligations ;
- Compétences et formation ;
- Documentation du système de gestion de la sécurité et de la santé au travail ;
- Communication.

L'audit social favorise, par le biais notamment de l'apprentissage stratégique, la diffusion du concept de responsabilité sociale des entreprises (Frimousse et Peretti, 2005). Toutefois, les comportements des entreprises varient beaucoup en fonction des secteurs et des pays ; telle modalité adaptée à tel

secteur ou à tel pays ne conviendra pas forcément ailleurs (Igalens et Peretti, 2008, p.34). Tout système ou style de management n'est guère transposable d'un contexte à un autre très différent (Peretti et Frimousse, 2004). Cependant, le point commun à toutes les entreprises nationales résident dans l'intérêt de former leur personnel. L'audit social porte, dans ce sens, sur les structures de la formation au sein de l'entreprise, sur les systèmes de mise en œuvre et d'évaluation des programmes de formation et sur l'insertion du système de formation dans la gestion de l'entreprise (Ennaceur, 2004).

Pour l'IAS, l'audit social consiste à mesurer les écarts entre le référentiel et la réalité observée. Pour ce faire, l'audit social se divise en plusieurs niveaux qui se présentent comme des étapes dans la progression de la mission (Combemale et Igalens, 2005, p.38 ; Savall et Zardet, 2005 ; Guerrero, 2008). Les trois périmètres, sans ordre de préférence, s'énumèrent comme suit :
Premier niveau : Audit de **conformité**[22] ;
Deuxième niveau : Audit d'**efficacité**[23] ; Audit d'**efficience**[24] ;
Troisième niveau : Audit de **direction** ou **stratégique**[25].

La complémentarité de ces étapes semble nécessaire pour délimiter le champ d'opération de l'audit social. À défaut d'une telle complémentarité l'absence d'indicateurs peut atténuer la performance économique et sociale d'une organisation. Plus précisément, quelques grands types d'audit social sont présentés dans le tableau 1.1. :

Type	**Audit de l'emploi**	**Objectifs**	▶ Évaluer la conformité de la procédure du recrutement par rapport aux normes internes et légales. ▶ Évaluer la qualité du recrutement, c.à.d. le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste des postes, sur l'identification du profil correspondant, la recherche fructueuse du candidat idoine et son intégration réussie dans l'entreprise.
		Indicateurs	▶ Effectif N / effectif N-1 ▶ Effectif N (par type de contrat) / effectif total ▶ Nombre de cadre / effectif total ▶ Coût d'adaptation / coût de recrutement ▶ Coût de recrutement / coût de la fonction RH

Type	**Audit de la formation**	**Objectifs**	▶ Examiner l'efficacité et la conformité de toutes les activités liées aux actions de formation suivies par les salariés de l'entreprise (plans de formation, gestion administrative, conception de programmes de formation, choix des organismes et stages externes, organisation de stages internes, gestion d'une équipe de formateurs, évaluation des actions et des résultats.
		Indicateurs	▶ Effectif dédié au domaine de formation / effectif total ▶ Frais internes de formation / frais de RH ▶ Frais de sous-traitance / frais de RH ▶ Frais de sous-traitance / coût total ▶ Prix d'1 heure de formation ▶ Nombre moyen d'heure de formation / personne

[22] Il consiste à repérer les écarts entre pratiques sociales d'une entreprise et la réglementation en vigueur.
[23] Il consiste à analyser le degré d'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines, soit encore le degré d'atteinte des objectifs que s'est fixés l'entreprise.
[24] Il prend en compte les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés en partant du principe que le meilleur processus sera celui qui aura consommé le moins de moyens pour des résultats identiques.
[25] Il vise à identifier la cohérence entre les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise et sa stratégie globale, par exemple entre sa stratégie de développement commercial, sa politique et ses pratiques de rémunérations.

Type	**Audit de rémunération**	**Objectifs**	▶ Analyser les grandeurs caractéristiques du système de rémunération. ▶ Examiner l'efficacité de la procédure de paie et le système de contrôle correspondant.
		Indicateurs	▶ Masse salariale annuelle totale / effectif mensuel moyen ▶ Rémunération moyenne du mois / effectif permanent ▶ Montant des primes / dépenses salariales ▶ Charges sociales annuelles / masse salariale annuelle. ▶ Moyenne des rémunérations des ingénieurs et des cadres / moyenne des rémunérations des ouvriers ▶ Masse salariale / CA ▶Salaire d'embauche ou salaire mini / salaire maxi ▶ Grille de rémunération

Type	**Audit du climat social**	**Objectifs**	▶ Étude des perceptions et des opinions des salariés à partir d'une analyse qualitative et/ ou quantitative, ces perceptions sont mises à plat, analysées dans leur évolutions ou par rapport à des normes.
		Indicateurs	▶ Moyens nécessaires: la disponibilité des personnes, des locaux, des informations sociales, des moyens financiers et enfin des compétences diverses de l'équipe qui réalise l'audit

1.3. La contribution de l'audit social à la valorisation et au développement du capital humain dans l'entreprise

Un premier examen des caractéristiques de l'audit social passe par l'évaluation des dysfonctionnements qui nuisent à la qualité du management et du fonctionnement, dans les six thèmes suivants : conditions de travail, organisation du travail, communication, formation, gestion du temps et mis en œuvre stratégique (Cappelletti, 2005). Cet examen, privilégiant la RSE, se comprend dans une optique de développement du capital humain dans la firme. Cette notion de capital renvoie à celle du développement humain, qui est approché à travers ses composantes principales : les compétences, les expériences et les savoirs.

Le fait de considérer cette forme de capital soulève la question du processus de capitalisation de connaissances et de compétences individuelles pour créer un actif organisationnel. La gestion, fondée sur une logique compétence, constitue alors une réponse constructive aux nouvelles conditions de concurrence économique aussi bien nationales que mondiales (Larré et Abdennadher, 2002).
Le capital humain peut expliquer des différences de revenus dans la mesure où les employés qui profitent d'un investissement dans l'éducation et la formation ont un niveau de compétence et de productivité plus élevé que ceux qui n'en bénéficient pas (Razouk et Bayad, 2008). Les organisations doivent créer d'une part des conditions d'apprentissage permettant non seulement l'acquisition des savoirs et des savoir faire, mais aussi le transfert des compétences acquises (Tessier et Roger, 2003). D'autre part, le « réservoir » de connaissances accumulées dans la firme peut contribuer à la spécialisation du personnel et à la réussite du développement d'un partenariat durable avec les entreprises européennes. Dans le prolongement de l'approche par les ressources et les compétences[26], nombreuses sont les recherches portant sur les relations inter-organisationnelles qui se réfèrent au partage des connaissances comme problématique centrale des stratégies de partenariat et d'alliances entre les firmes. Dans ce sens toute la difficulté réside dans le fait que deux firmes autonomes disposant de leur propre réalité stratégique deviennent interdépendantes dans une interface partenariale durable (Peretti et Frimousse, 2004). Ainsi, l'importance du partage et de la création de connaissances entre les entreprises alliées demeure tributaire des intentions des administrations respectives à chacune

[26] Développée dans la sous-section « **2.2.** L'audit social à la lumière de la théorie des ressources et compétences ».

des firmes. Ces intentions se traduisent par l'application de méthodes et par l'instauration d'indicateurs favorables au développement de la GRH et à un apprentissage stratégique conditionnant le succès au gré de la synchronisation entre les parties. Cette contribution met alors l'accent sur le rôle de l'apprentissage stratégique et de l'audit social sur la diffusion des pratiques des entreprises en matière de RSE (Peretti et Frimousse, 2004).

2. L'audit social : une mise en perspective théorique

Dans un premier volet, les intérêts théoriques s'illustrent à travers les courants contractuel et cognitif. Le premier courant, valorisant la notion de l'information à celle de la connaissance, met l'accent sur la fonction de l'audit social et de son efficacité dans le concept de gouvernance sociale (**2.1.**). Le second courant, valorisant l'audit social à travers la notion de connaissances (**2.2.**), s'inscrit dans une optique de rapprochement des compétences des entreprises partenaires (**2.3.**) et de développement du capital humain (**2.4.**) dans la firme. Dans un second volet, seront exposées la perception de la fonction RH (**2.5.**) et ses problématiques dans les entreprises libanaises.

2.1. L'audit social comme fonction de la gouvernance de « conformité » de l'entreprise

Reposant sur la théorie des stakeholders, Charreaux et Desbrières (2001) avancent qu'une théorie de gouvernance pertinente ne peut s'appuyer uniquement sur la « valeur actionnariale »[27] mais plutôt sur la « valeur partenariale » (**Voir Tableau 1.2.**). Plus précisément, l'entreprise doit trouver des moyens qui maintiennent sa cohésion sociale tout en rendant le concept de la gouvernance d'entreprise socialement responsable. Ainsi les objectifs de l'entreprise doivent englober ceux de ses partenaires (actionnaires, fournisseurs, clients) et de ses salariés. De fait, la survie d'une organisation dépend non seulement de sa compétitivité financière mais aussi de sa capacité à se légitimer envers ses parties prenantes[28] tout en se responsabilisant sur la diffusion de l'information financière, sur la formation et l'évaluation du capital humain de son personnel.

	Vision classique Shareholders	**Vision renouvelée Stakeholders**
GRH	Administrative	Stratégique
Audit social	Conformité, contrôle	Cohérence
Gouvernance	Centralisée (actionnaires)	Partagée

Source : Razouk A. et Bayad M. (2008).
Tableau 1.2. Vision shareholders versus vision stakeholders

En effet, les salariés sont considérés comme détenteurs d'un capital qu'ils décident d'investir dans la firme avec laquelle ils sont liés contractuellement (Fromage et Chamak, 2008). Cette dialectique se place dans la continuité de l'étude de l'actif spécifique puisque les salariés sont considérés comme une ressource essentielle assimilable à un actif spécifique humain. Dans cette vision, il convient de mentionner les coûts relatifs à l'absentéisme, à la démotivation des salariés et de l'impact des conséquences des coûts engendrés sur la performance économique de l'entreprise. L'analyse de Williamson (1985) s'inscrit dans cette analyse en mettant en exergue la notion de coûts de transactions. Ces coûts trouvent leur origine dans les dépenses encourues *ex ante* afin d'organiser les échanges, tels que les coûts de recherche et d'acquisition d'information, les coûts de négociation et de décision, ainsi que les coûts de sauvegarde et de conformité. La nécessité de raisonner dans une logique partenariale se traduit par l'hypothèse (H1) suivante :

H1 : La performance économique et sociale d'une entreprise dépend du développement de méthodes et d'outils stratégiques adéquats pour l'évaluation du capital humain et la réduction des coûts liés aux conflits organisationnels.

Dans ce contexte, le développement durable appliqué à la sphère économique est formalisé au travers du concept de responsabilité sociale des entreprises, dont la Commission européenne a donné la définition suivante : « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et*

[27] Qui se focalise exclusivement sur les relations actionnaires-dirigeants.
[28] Y compris les partenaires externes.

environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Dans cette perspective, la RSE serait au premier abord une responsabilité d'apprentissage, par la création de connaissances, et de performance par le développement des capacités de la firme et la coordination de ses compétences en vu d'assurer une création durable de la valeur (Bennani et *al*., 2008). La RSE devient alors une opportunité permettant d'améliorer l'articulation entre l'économie et la société (Caudron et Schwamberger, 2006). L'atteinte des objectifs externes visés par l'organisation[29] requiert la mise en place de « processus internes » combinant des ressources, des capacités et des compétences (Razouk et Bayad, 2008).

Les pratiques de GRH concilient les satisfactions sociales, notamment à travers la motivation des salariés, et la performance économique suivant la rentabilité des investissements intellectuels, incorporels et immatériels de l'entreprise. Partant d'une logique partenariale, la reconnaissance par l'organisation des besoins des salariés et de leurs réalisations individuelles place ainsi les dirigeants dans une relation d'implication réciproque[30]. Cela étant dit que dans le processus de développement et de création de valeur de l'entreprise, l'engagement des employés est dépendant de l'engagement de cette dernière dans la satisfaction de leurs attentes et du sentiment d'appartenance qu'ils éprouvent envers l'organisation. À ce stade, il importe de souligner le rôle médiateur de la confiance organisationnelle dans les relations entre les pratiques de gestion des RH et l'engagement des salariés. Ainsi les attitudes et les comportements des salariés demeurent tributaires de la communication transparente diffusée par l'entreprise, des programmes de formation et de développement que la direction établit pour investir volontairement, sans retour immédiat en contrepartie ou explicite de la part de l'individu. Guerrero (2008, p.44) avance trois attitudes fréquemment étudiées en audit social :

1. La motivation au travail[31] ;
2. La satisfaction au travail[32] ;
3. L'implication organisationnelle[33].

L'hypothèse (H2) émane de cette dialectique et se traduit comme suit :
H2 : le système de reconnaissance des équipes et des personnes est intégré par le biais de l'audit social au sein du système de gestion des ressources humaines.
Les réactions des salariés, créées à la suite de la mise en place de dispositifs de GRH, reflètent dès lors diverses attitudes telles que le bien être au travail, les émotions, les perceptions de justice, ou encore le sentiment de valorisation que l'on tire de leur expérience professionnelle.

2.2. L'audit social à la lumière de la théorie des ressources et compétences

De nombreuses recherches identifient de façon parcellaire certains avantages de la firme et permettent de les différencier par rapport à ses homologues nationaux. Chaque entreprise, ou portefeuille de savoirs, présente des caractères distinctifs par rapport aux autres organisations et même lorsque celles-ci sont engagées dans les mêmes activités (Donckels et Fröhlich, 1991 ; Tarondeau, 2000). Dans cette vision idiosyncrasique de la firme, une des principales sources d'avantage concurrentiel relève des capacités organisationnelles distinctes qui permettront aux entreprises de mobiliser leurs ressources en compétences clefs. Cette visualisation de la firme, remontant aux travaux de Penrose (1959), permet de la concevoir non pas comme un ensemble d'activités mais comme un ensemble de ressources idiosyncrasiques et « coûteuses à copier » que l'entreprise doit mobiliser pour se développer.

Le courant de la théorie des ressources et des compétences stipule que les employés d'une entreprise constituent un avantage compétitif difficile à dupliquer. Ainsi, dans le cadre de cette théorie, les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source d'avantage stratégique durable. Comme le souligne Martory (2003), deux entreprises de même nature et d'activité identique, ayant des valeurs patrimoniales voisines, peuvent

[29] Telle la satisfaction des actionnaires, fournisseurs et clients.
[30] L'intention de l'équipe dirigeante est d'instaurer une confiance entre la direction et les salariés.
[31] Elle est appréhendée comme la somme des efforts et des énergies que l'individu fournit pour bien faire son travail.
[32] Elle correspond à un sentiment de bien-être et de plaisir que l'on retire de son travail.
[33] Elle décrit le degré d'attachement qu'éprouve l'individu à l'égard de son entreprise.

être radicalement différentes du point de vue de leur valeur réelle et surtout de leur potentiel de développement, dès lors que l'on tient compte des valeurs ou des risques représentés par leur personnel et leur inscription dans l'environnement.

Plus encore, chaque niveau de développement et chaque stratégie compétitive reflète et produit des types spécifiques de qualification, d'expérience et de compétence (Larré et Abdennadher, 2002). Selon la théorie des ressources, une entreprise n'a un avantage concurrentiel durable que si elle développe une stratégie créatrice de valeur, qui n'est reproductible par aucun concurrent (Barney, 1991). Les ressources humaines disposent d'un stock de connaissances qu'elles peuvent inciter (formation) et utiliser pour créer de nouvelles connaissances (innovation) que celles-ci correspondent à des procédures de gestion, des brevets industriels ou des compétences managériales (Guillard et Roussel, 2005).

Même dans les économies caractérisées par certaines ressources humaines issues d'une forte tradition de formation et de qualification particulières, un consensus émerge selon lequel la compétence est devenue un élément clef pour s'assurer une place dans la compétition mondiale (Larré et Abdennadher, 2002). Face à une concurrence accrue, les firmes portent un intérêt à la gestion des processus d'apprentissage stratégique de GRH tout en favorisant le recours à l'audit social. Au cours de leur évolution, les firmes exigent l'importance de la formation et de la qualification des personnels en vue d'acquérir des compétences selon lesquelles conduisent à la recherche d'une performance sociale et économique afin de promouvoir la compétitivité par la différenciation.

À partir de la contribution de l'audit social au développement stratégique de l'entreprise, notamment par le biais des ressources humaines, l'hypothèse (H3) est formulée de la façon suivante :

H3 : la portée de l'audit social se comprend à travers la formation et l'évaluation du personnel contribuant ainsi à un apprentissage organisationnel favorable au développement de l'entreprise, source d'un avantage concurrentiel durable.

Étant donné la dimensionnalité de la fonction de l'audit social perçue de la performance sociale et de son impact sur la performance économique et financière de l'entreprise, nous obtenons les hypothèses suivantes :

*H3.**a** : la fonction de l'audit social contribue à l'évaluation de la nature de recrutement dans une entreprise et ce selon les descriptifs déterminés par la nature du poste en question.*
*H3.**b** : la fonction de l'audit social œuvre à évaluer les compétences requises pour le développement de l'activité de l'organisation.*
*H3.**c** : la fonction de l'audit social contribue à concevoir les intentions et les perceptions des salariés et modère les tensions liés conflits sociaux dans l'entreprise.*
*H3.**d** : la fonction de l'audit social constitue une fonction stratégique pour l'entreprise dans la mesure où elle évalue les besoins, en termes de compétences, de ses salariés et procède à leur formation en vue de valoriser le capital humain de la firme.*

2.3. L'audit social : un audit périodique des compétences pour une meilleure adéquation des accords euro-méditerranéens

Dans le domaine social, l'approche par les risques est très importante, dans la mesure où le jeu des acteurs dans sa complexité relève le plus souvent d'un manque de compétences et qui peuvent avoir notamment un impact négatif sur la réussite du partenariat entre les firmes nationales. L'évolution du système économique et social actuel, de plus en plus fondé sur les connaissances et l'information, impose de développer les compétences des salariés qui se voient transférer de nouvelles responsabilités (Tessier et Roger, 2003). L'objectif de compétitivité s'inscrit dans une logique de productivité qualitative basée sur un avantage en termes de compétences et d'interaction interculturelle, d'apprentissage stratégique et de diffusion aux entreprises sud méditerranéennes du concept de RSE (Peretti et Frimousse, 2004). Il s'agit, pour l'essentiel d'attirer les investissements étrangers, une des priorités majeures des pays sud-méditerranéens (Larré et Abdennadher, 2002).

En d'autres termes, l'audit social doit permettre aux entreprises sud méditerranéennes de façonner une stratégie des ressources humaines cohérente, c'est-à-dire capable d'utiliser et de développer son potentiel humain afin d'être plus performantes (Peretti et Frimousse, 2004). De plus, l'auditeur devra identifier de façon plus précise les besoins et les attentes du ou des clients du processus (Combemale et Igalens, 2005, p.64)[34]. Le recours à l'audit social peut ainsi participer à la diffusion des bonnes pratiques GRH vers les entreprises car chaque élément prend toute sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel, une norme de comparaison (Frimousse et Peretti, 2005). De surcroît, cet instrument stratégique doit permettre de diffuser la RSE. L'objectif spécifique peut être formulé, au sens de Combemale et Igalens (2005, p.64), par la *« permission de comprendre la mission et les finalités du poste, sa place dans l'organisation, les difficultés auxquelles l'auditeur est confronté et les compétences nécessaires pour le tenir correctement »*.

À cet égard, le triptyque audit social/apprentissage stratégique/alliances inter-firmes a une vocation prépondérante (Peretti et Frimousse, 2004). Dans cette optique, selon ces mêmes auteurs l'audit social peut accompagner ce processus et contribuer à l'amélioration de la compétitivité des firmes sud méditerranéennes. Par ailleurs, si le développement social n'est pas une fin en soi, il peut être une obligation dans la mesure où il se pose comme une condition de survie pour l'entreprise. Dans le cas contraire, les risques dans la coopération peuvent s'avérer préjudiciables entre les entreprises dans la mesure où une partie ne détient pas les connaissances suffisantes pour faire face à la compétitivité internationale. Cette même partie peut s'avérer incapable de faire preuve d'adaptabilité et de réactivité afin de contribuer à développer un partenariat durable.

L'hypothèse (H4) permet de souligner le besoin et l'investissement dans les ressources humaines comme fonctions primordiales de chaque partie. D'où l'intérêt de chacune, bien qu'elle soit originaire d'une culture différente, d'investir dans un processus d'apprentissage en vue de collaborer au succès du partenariat tout en harmonisant les bilans sociaux respectifs à chacune.

H4 : la mise en œuvre d'un audit social permet d'établir un alignement de compétences spécifiques entre les entreprises d'un secteur déterminé et favorise la coopération entre les acteurs économiques concernés.

En guise de synthèse, les hypothèses élaborées seront testées et discutées dans l'interprétation des résultats. Le schéma 1.2. traduit les hypothèses émergentes de la revue de la littérature et des variables qui en découlent afin de tester le concept théorique mobilisé sur les firmes libanaises privées et publiques de secteurs d'activité différents.

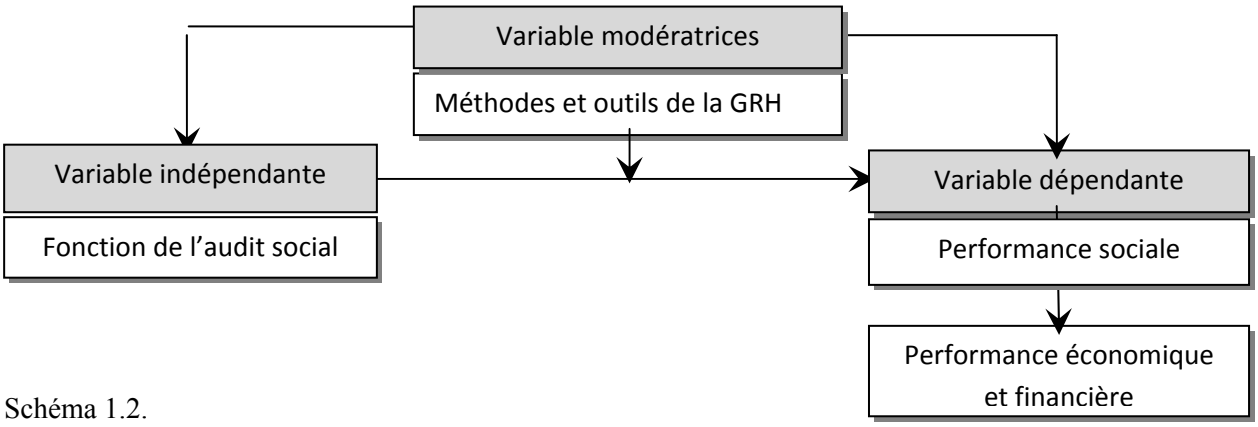


Schéma 1.2.
L'impact de l'audit social sur la performance de l'entreprise

[34] L'identité de l'entreprise est globalement caractérisée par la satisfaction des besoins des clients, et son image est associée à celle des produits.

2.4. La perception de la fonction RH dans les entreprises libanaises

L'économie libanaise repose sur un tissu de PME sans voir émerger de grandes entreprises. Plus précisément, ce tissu économique du Liban est un tissu de PME, notamment familiales[35] (Bourcieu, *in* Morel, 2008). La GRH dans une PME est souvent qualifiée de traditionnelle, voire d'archaïque. Ce jugement de valeur ne doit pas camoufler le fond du problème qui est celui de la perception du rôle et de la place des dirigeants dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, la gérance directe de la plupart des entreprises libanaises est assurée par les propriétaires eux-mêmes et/ou par certains membres de leur famille. La plupart des sociétés n'appliquent pas de système d'évaluation car elles n'ont pas de structures RH clairement organisées (Awad, *in* Cerdin et *al*., 2002). À juste titre, Baayoud (2005) indique que des analyses mettent l'accent sur le fait que la conception de la GRH au sein de la PME est déterminée par la vision du dirigeant, qui exerce un contrôle directe sur les actes stratégiques en matière de gestion du personnel. L'organisation du travail s'appuie plutôt sur les tâches que sur les postes, sachant que ces dernières sont davantage distribuées en fonction du degré du savoir-faire, de l'habileté et de la prestesse des salariés qu'en fonction d'une qualification clairement identifiée.

Comme le souligne Bourcieu (*in* Morel, 2008), le management de l'entreprise, en l'occurrence libanaise, est très intuitif[36]. La formation est réduite à une formation sur le tas, tant au niveau opérationnel que pour les membres de la direction. Les outils de motivation et de mobilisation du personnel, quant à eux, sont peu connus[37]. Dans cette veine, peu de firmes adhèrent à des conventions collectives en général, ce qui fait que les salaires, les conditions de travail et la gestion du personnel émanent de la politique d'emploi idoine à chaque entreprise. De ce fait, le recours à l'audit social ne paraît pas toujours évident et le non considération de la GRH dans la stratégie de l'entreprise est cependant dommageable. Dès lors les entreprises libanaises en général peinent à élaborer des méthodes et des dispositifs qui visent à améliorer leur RSE.

En effet, deux cadres de réflexions se posent. Le premier est relatif aux méthodes de gestion des ressources humaines en interne. Le second part du principe de représentation des parties prenantes, en l'occurrence les salariés, à l'organe de contrôle[38]. À cet effet, La prise en compte du capital humain dans une démarche d'audit social place les collaborateurs de l'entreprise au centre des problématiques de gouvernance. À travers de telles visions, les entreprises libanaises doivent surmonter différents handicaps pour s'intégrer au marché européen et mondial. Dans ce sens, la réussite d'un partenariat demeure le pendant d'un apprentissage des pratiques de GRH désignant le mouvement d'accumulation, d'acquisition, de consolidation, de combinaison des ressources et la responsabilité sociale par le recours à l'audit social (Frimousse et Peretti, 2005) dans les firmes libanaises. En somme, pour rester compétitive, une entreprise doit s'adapter en permanence aux évolutions de son environnement.

2.5. Les problématiques de la GRH dans les PME et GE libanaises

Les différents champs de la GRH dans les entreprises libanaises n'ont pas fait l'objet d'un investissement au niveau pratique et théorique. La formalisation des procédures demeurent dans la majorité des firmes informelles et intuitives. En plus, cette volonté et cette politique de développement des PME libanaises n'existe pas suffisamment (Bourcieu *in* Morel, 2008). Plus précisément, la gestion des salariés se résume à un support administratif centré principalement sur la rémunération des salariés, leur inscription à la CNSS[39], la programmation de leurs congés et l'administration des autres tâches administratives inhérentes à la fonction (Cerdin et *al*., 2002).

[35] Ces entreprises constituent plus de 95 % de l'ensemble des entreprises libanaises.
[36] Les entrepreneurs libanais gèrent leur affaire en fonction de la sensibilité du marché. Ils raisonnent peu en termes de produit, et plutôt selon ce qu'ils perçoivent de la demande.
[37] La prise de décisions dans différents domaines liés au personnel, en particulier les modalités d'évaluation du personnel, les pratiques promotionnelles et la gestion des carrières professionnelles, les décisions concernant l'amélioration des conditions de travail, la participation, la communication, etc.) (Bachelard et *al*., 2004).
[38] En l'occurrence le conseil d'administration ou le conseil de surveillance.
[39] Caisse Nationale de Sécurité Sociale.

Dans le contexte des GE, la formalisation des procédures de la gestion des ressources humaines est la plus probable dans la mesure où ces firmes possèdent de structures clairement organisées mais pas assez développée selon l'importance qu'il lui est attribué dans la conception stratégique d'une entreprise. C'est dans le secteur bancaire que les conventions collectives de travail sont les plus élaborées. Elles stipulent que les salariés ont droit à seize mensualités par an, des allocations spécifiques lors d'une occasion de mariage, deuil, naissance …

En guise de conclusion de la revue de la littérature, les conceptualisations des variables contextuelles de notre modèle ont été présentées, ainsi que la justification des hypothèses et des liens entre les différentes variables :

- Type de l'entreprise
- Taille de l'entreprise
- Engagement envers les salariés
- Recours à la fonction de l'audit social
- Développement des outils de la GRH

3. Collecte de données et caractéristiques de l'échantillon

L'étape d'ébauche de l'analyse empirique passe par la conception de la méthodologie de l'étude en question (**3.1.**), par la définition de l'échantillon (**3.2.**) et par la méthode du recueil des données (**3.3.**).

3.1. Méthodologie de l'étude

L'objectif de cette enquête consiste à établir un état des lieux de la pratique de l'audit social et à mettre en évidence son importance dans l'amélioration de la qualité du pilotage des ressources humaines dans les entreprises privées libanaises. La méthode de recherche adoptée est hypothético-déductive. Se basant sur une approche quantitative, la collecte des données a été effectuée auprès de 62 entreprises libanaises. Les secteurs d'activité bancaire, d'assurance, hospitalier et de télécommunications, ont été choisis parce que la majorité recouvre un échantillon de GE où la formalisation des procédures de la GRH est la plus plausible. Le questionnaire administré à des firmes libanaises a pour objectif d'identifier les pratiques de responsabilités sociales que les répondants jugent être du devoir de l'entreprise et de l'effet qu'elles constituent sur leurs choix stratégiques et leur performance sociale et économique.

Notre démarche s'apparente à l'approche hypothético-déductive du fait qu'on s'appuie sur les résultats des travaux antérieurs pour dégager les relations possibles entre les caractéristiques explicatives et les actions proposées. La codification des questionnaires recueillis est réalisée à l'aide du logiciel SPSS version 13.0 ayant comme objectif de faciliter l'apparition des résultats dans des graphiques et des tableaux. Pour chaque variable, un code numérique lui a été attribué. Ce code représente des échelles de mesure et une codification en lettres représentant les différents items. Dans la présente étude, huit hypothèses ont été avancées, les sous-hypothèses se basent sur les leviers d'action de la GRH.

***H1** : La performance économique et sociale d'une entreprise dépend du développement de méthodes et d'outils stratégiques adéquats pour l'évaluation du capital humain et la réduction des coûts liés aux conflits organisationnels.*
***H2** : le système de reconnaissance des équipes et des personnes est intégré par le biais de l'audit social au sein du système de gestion des ressources humaines.*
***H3** : la portée de l'audit social se comprend à travers la formation et l'évaluation du personnel contribuant ainsi à un apprentissage organisationnel favorable au développement de l'entreprise, source d'un avantage concurrentiel durable.*
*H3.**a** : la fonction de l'audit social contribue à l'évaluation de la nature de recrutement dans une entreprise et ce selon les descriptifs déterminés par la nature du poste en question.*
*H3.**b** : la fonction de l'audit social œuvre à évaluer les compétences requises pour le développement de l'activité de l'organisation.*
*H3.**c** : la fonction de l'audit social contribue à concevoir les intentions et les perceptions des salariés et modère les tensions liés conflits sociaux dans l'entreprise.*

*H3**.d** : la fonction de l'audit social constitue une fonction stratégique pour l'entreprise dans la mesure où elle évalue les besoins, en termes de compétences, de ses salariés et procède à leur formation en vue de valoriser le capital humain de la firme.*
***H4** : la mise en œuvre d'un audit social permet d'établir un alignement de compétences spécifiques entre les entreprises d'un secteur déterminé et favorise la coopération entre les acteurs économiques concernés.*

Les variables **ENT_P1**, **ENT_P2**, **ENT_I3** représentent respectivement la taille de l'entreprise suivant la configuration de sa structure de propriété, privées, publiques et individuelles. Les variables **T_P500** et **T_M500** représentent respectivement le nombre d'effectifs dans l'entreprise. La variable **ENG_S** est relative à celle de l'engagement de la direction envers ses salariés. La variable **FCT_AUDIT** représente le recours à l'audit social en tant que fonction de mesure de la performance de la GRH. La variable **DVPT_GRH** insinue l'identification des besoins de l'entreprise et le développement de nouvelles méthodes qui favorisent l'apprentissage organisationnel.
La variable dépendante prise en considération dans toutes les analyses est la variable de performance sociale. La variable indépendante prise aussi en considération dans toutes les analyses est relative à la fonction de l'audit social.
Sans oublier aussi, la variable modératrice et qui n'est autre que les méthodes et les outils de la GRH mis en œuvre permettant de mesurer l'interaction au sein des tests réalisés. Une méthode de régression multiple[40] a été adoptée pour estimer et valider les relations proposées dans les hypothèses : 1, 2, 3, 4, 5. Statistiquement, les hypothèses 4a, 4b, 4c, 4d examinent les effets des variables indépendantes sur les variables dépendantes dans les entreprises sélectionnées.

3.2. L'échantillon

Le questionnaire a été envoyé à 62 entreprises opérant dans les secteurs privées et publique. L'échantillonnage de l'enquête par questionnaire a été effectué sur cette base.

*** selon le secteur d'activité**	Bancaire	27%
	BTP	8%
	Hospitalier	9%
	Assurance	23%
	Télécommunications	11%
	Services publics	17%
	Autres	5%
	Total	100%
*** selon le nombre d'effectifs**	Plus de 500 salariés	84%
	Moins de 500 salariés	16%
	Total	100%
*** selon le type d'entreprise**	du privé	82%
	de la fonction publique	18%
	Total	100%

[40] La régression multiple est définie comme un outil permettant d'étudier et de mesurer la relation existant entre une variable (Y), dite variable expliquée, et d'autres variables (Xi), dites variables explicatives. Effectuer une régression multiple consiste à se baser sur les données d'un échantillon afin de déterminer une estimation de la relation mathématique entre la variable expliquée et les variables explicatives. Les résultats d'une régression multiple sont donnés d'une part à travers l'équation de régression qui détermine la relation entre la variable expliquée et les variables explicatives, et d'autre part à travers divers coefficients.

3.3. Le questionnaire

L'élaboration du questionnaire d'enquête correspond à la seconde étape de la présente étude empirique. Dans sa conception, un ordre de classement des variables a été établi afin de faciliter aux répondants la compréhension des items et de l'objectif de l'enquête. Deux questionnaires ont été élaborés. Il s'agit dans un premier temps de générer des énoncés afin de construire le questionnaire de l'enquête servant à mesurer les perceptions de l'équipe dirigeante vis-à-vis des outils et de méthodes visant à évaluer les besoins et le capital humain des salariés. Des échelles ont été utilisées pour mesurer les construits de cette recherche. Les réponses du premier questionnaire ont émergées à partir d'une échelle de Likert en cinq points allant de : ① Pas du tout d'accord, ② plutôt pas d'accord, ③ sans opinion, ④ plutôt d'accord, ⑤ tout à fait d'accord.

Dans un second temps, il s'agit de s'interroger sur les perceptions des salariés vis-à-vis des méthodes et des outils de gestion en ressources humaines visant à évaluer et à faire évoluer leur compétences techniques et connaissances nécessaires au développement de l'entreprise. Ainsi les réponses du second ont émergées à partir d'une échelle de Likert en cinq points allant de : ① Très insatisfait, ② insatisfait, ③ ni satisfait, ni insatisfait, ④ satisfait, ⑤ très satisfait. À la suite de la demande de l'employeur, la distribution du questionnaire a été effectuée suivant l'envoi pare courrier interne. Sur un total de 320 questionnaires expédiés à des responsables d'entreprise, 67 questionnaires ont été retournés.

4 : Résultats et discussions de l'étude

La gestion des ressources humaines dans les entreprises libanaises ne peut être comprise dans une optique d'une évaluation et du développement du capital humain dans la firme. D'une part le système de recrutement au Liban pour l'ensemble des secteurs d'activités des entreprises privées et publiques, est un système basé sur le rang et non sur la position. Les candidats sont recrutés, selon leurs diplômes, dans une catégorie et non pour un poste déterminé dont les compétences sont identifiées. De fait, peu de liens corrèlent avec le profil nécessité par le poste lui-même. En ce qui concerne l'hypothèse 1, le coefficient bêta (-.177 ; F Change = 3.766) indique que : plus l'entreprise est de grande taille et émane du secteur privé, plus la relation est forte entre la probabilité d'un recours à la fonction d'un audit social pour l'hiérarchie de l'organisation. Le coefficient de cette variable à un effet négatif.

Par contre l'hypothèse 2, le coefficient bêta (-.075 ; F Change = 3.809), prévoit que le recours à la fonction de l'audit social est plus élevé dans les entreprises à gouvernance formelle que les entreprises que celles à gouvernance formelle. Ces entreprises sont d'ailleurs conscientes de la nécessité d'évaluer leur capital humain afin de détenir des compétences spécifiques à l'évolution de l'activité de la firme et à la constitution d'un certain apprentissage stratégique pour nouer un partenariat avec des entreprises européennes. Le coefficient de cette variable à un effet négatif.

L'hypothèse 3, le coefficient bêta (-.269 ; Sig. = .001) indique que plus la fonction d'audit social est fortement prise en considération, plus le système de la GRH est efficient. Cela étant dit que l'évaluation des besoins des salariés, en termes d'acquisition de compétences, prend en compte non seulement la volonté de développer l'entreprise mais également sa capacité à maintenir sa pérennité. Le coefficient de cette variable était prévu pour être négatif. D'une façon plus claire et pratique, le système de promotion et de reconsidération de la rémunération repose sur le critère d'ancienneté de l'employé. Cette technique d'évaluation du salarié et de promotion en interne est largement utilisée par l'entreprise privée, et plus spécifiquement dans le secteur bancaire et celui de l'assurance. Comme l'indique Melki (2000, *in* Cerdin et *al*., 2002), les banques libanaises ont largement modernisé leurs structures d'exploitation et ont formé leurs ressources humaines. Cependant si une évaluation des employés existe certes, l'absence de la gestion des carrières et la formation des employés peuvent être dommageables. Malgré que les départements des ressources humaines soient structurés, les programmes d'orientation et de formation ne sont pas des pratiques courantes. Le problème touche les membres de la direction et les salariés : 68% d'entre eux n'ont eu qu'une formation sur le tas (seul 10% ont bénéficié d'une formation en gestion). Les formes de rémunérations constituent la source

d'incitation selon laquelle les salariés sont amenés à être motivés. Aucun programme de formation n'a été identifié comme mesure d'évaluation récurrente.
En sus, bien que la communication interhiérarchiques soit assurée en partie par l'intranet afin de transmettre l'information aux salariés ainsi qu'à l'écoute d'une manifestation quelconque ; partant du courant cognitif, les problèmes de formation constituent la source majeure du non développement du capital humain dans les entreprises libanaises privées. Pour le cas des entreprises publiques et individuelles, la situation de la gestion des ressources humaines ne semble pas constituer une démarche responsable de la part de la direction. L'interaction entre le dirigeant et les employés se circonscrit à une forme d'échange spontanée basée sur une forme de négociation individuelle.
Par ailleurs, en ce qui concerne l'hypothèse 3a, 3b, 3c et 3d, l'interaction entre la performance sociale de l'entreprise et l'utilité de la fonction de l'audit social n'exerce en aucun cas une contribution majeure à l'équation de régression (Delta F = 1.017 ; Sig. F. Change = .315). De ce fait, cette hypothèse ne sera point validée. Dans cette perspective, la GRH se limite ainsi à une approche comptable dans la mesure où cette dernière n'est pas susceptible d'évaluer et de former les salariés mais plutôt elle s'appuie sur la considération du taux d'absentéisme de turnover et de l'impact de ce dernier sur la performance financière de l'entreprise.
Cependant, aucune des hypothèses existantes ne prouvent et n'indiquent que de la fonction de l'audit social occupe une place majeure dans la vision stratégique des entreprises sélectionnées. La variable modératrice ne présente donc aucun effet majeur sur la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Ainsi, l'hypothèse 4 est de même réfutée dans la mesure où l'absence de la fonction d'audit social dans les entreprises libanaises ne permet pas de saisir la pertinence de la GRH, de son impact sur l'apprentissage organisationnel et sur la performance sociale et économique. De fait, pour qu'une synchronisation puisse exister entre les entreprises partenaires, la fonction d'audit social doit être prégnante dans chacune des parties afin d'identifier les besoins, en termes de compétences et de connaissance, et de pouvoir collégialement identifier les attentes des parties prenantes.

Conclusion

À la lumière des résultats présentés, les entreprises privées de plus de 500 salariés se caractérisent des autres entreprises, aussi sélectionnées, par une structuration claire de la gestion des ressources humaines. Cependant, cette structuration ne suffit pas à elle seule pour prendre en compte des enjeux et des problématiques auxquelles l'administration doit pallier tout en optant à des alternatives voire des méthodes idoines pour évaluer le capital humain de la firme et de faire évoluer les conditions de travail dans cette dernière. De fait, les entreprises libanaises doivent non seulement persévérer à octroyer une dimension majeur à la fonction RH mais également de prendre en considération dans cette optique le recours à l'audit social et les avantages qu'il procure pour améliorer la performance sociale de l'organisation. En guise de synthèse, les entreprises libanaises doivent se professionnaliser en matière de ressources humaines afin que ces firmes puissent être considérées comme un véritable partenaire stratégique.

Bibliographie

Baayoud M., (2005), « La redéfinition des modes d'articulation entre l'économique et le social dans le contexte d'ouverture du Maroc à l'économie internationale », *Actes de la 7ème Université de printemps de l'audit social*, Marrakech, 2005.
Bachelard O., Burlea schuiopoiu A. et Carpentier S., (2004), « Approche franco-roumaine de la GRH en PME : des particularités nationales à un modèle convergent », *Actes de la 22ème Université d'Été*, le 26 et 27 Août 2004 au Luxembourg, 18 p.
Barney J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17, pp.99-120.
Bennani H, Igalens J. et Bentaleb C. (2008), « Gouvernance socialement responsable et implication organisationnelle», *Actes de la 10ème Université de Printemps de l'Audit Social*, Audit social et gouvernance des entreprises, le 08, 09 et 10 Août 2008 à Tanger, pp.49-58.
Cappelletti L., (2005), « L'audit de la création de valeur organisationnelle : concept et étude de cas », *Actes de la 23ème Université d'été de l'IAS de Lille.*

Cappelletti L., (2006), « Contribution à l'audit et au contrôle de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Actes de la 8ème Université de Printemps de l'Audit Social*, Pratiques d'audit social et de RSE dans la diversité de leurs environnements, Dakar, le 25, 26 et 27 mai, 2006.
Caudron F. et Schwamberger Y., (2006), « La responsabilité sociale comme forme de démocratisation de la gouvernance d'entreprise », *Actes de la 8ème Université de printemps de l'audit social*, Pratiques d'audit social et de RSE dans la diversité de leurs environnements, Dakar, le 25, 26 et 27 mai, 2006.
Cerdin J-L., Faddoul M. et Haddad C. (2002), « GRH au Liban : quelques éclairages », *4ème Université de Printemps de l'IAS, Relations Euro-méditerranéennes : Audit Social et mise à niveau des Entreprises et des Institutions, Beyrouth, Liban,* le 9 et 10 Mai 2002,
Combemale M. et Igalens J. (2005), « L'audit social », *Presses Universitaires de France* - PUF, Collection Que sais-je ? n°2399, 127 p.
Charreaux, G. et Desbrières, P. (2001), « Corporate Governance: Stakeholder Value versus Shareholder Value », Working papers FARGO 1010301, Université de Bourgogne-Latec/Fargo
Donckels R., et Fröhlich E. (1991), "Are family businesses really different? European experiences from STRATOS", Family Business Review, Vol. 4, nº2, (Juin, 1991), pp. 149-160.
Egg G., (2004), « Audit social et certification d'auditeurs sociaux à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Actes de la 22ème Université d'été*, le 26 et 27 Août 2004 au Luxembourg, 6 p.
Ennaceur M., (2004), « Comment se mettent en place les audits sociaux dans les pays du Sud ? », *Actes de la 22ème Université d'Été*, le 26 et 27 Août 2004 au Luxembourg, 3 p.
Frimousse S. et Peretti J-M. (2005), « Perceptions et visions de l'audit social par les DRH du Maghreb », *Actes de la 23ème Université d'Eté de l'Audit Social (IAS)*, IAE de Lille, 12p.
Fromage C. et Chamak A. (2008), « L'audit social : l'oeil de la gouvernance sociale ? », *Actes de la 10ème Université de Printemps de l'Audit Social*, Audit social et gouvernance des entreprises, le 08, 09 et 10 Août 2008 à Tanger, pp.209-217.
Guerrero S. (2008), « Les outils de l'audit social », Dunod, 2008, 224 p.
Guillard A. et Roussel J. (2005), « Évaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social », *Actes de l'Université d'Été de l'Audit Social (IAS)*, IAE de Lille, 19 p.
Igalens J. et Peretti J-M., (2008), « Audit social : Meilleurs pratiques, méthodes, outils », *Editions d'organisation*, Eyrolles 2008, 160p.
Larré F. et Abdennadher C., (2002), « Mise à niveau des entreprises et des institutions : le sens d'une approche par les compétences », I.A.S (Institut International de l'Audit Social) et C.L.E.R.H. (Liban), *4ème Université de Printemps de l'IAS, Relations Euro-méditerranéennes : Audit Social et mise à niveau des Entreprises et des Institutions, Beyrouth, Liban,* le 9 et 10 Mai 2002, pp. 125-134.
Martory B. (2003), « Audit social : Pratiques et principes », *Revue française de gestion*, 2003/6, n° 147, pp. 235-246.
Morel E. (2008), « Comment soutenir le développement des PME au Liban ? » Entretien avec Stéphan Bourcieu, le 26 juillet 2008. http://www.iloubnan.info/fr/interview/id/27300
Peretti J-M. (1998), « Audit Social et performance globale », Personnel, n°390.
Peretti J-M. et Frimousse S. (2004), « Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale : vers une convergence euro-méditerranéenne », *Actes de la 22ème Université d'Été*, le 26 et 27 Août 2004 au Luxembourg, 10 p.
Razouk A. et Bayad M. (2008), « Gestion Stratégique des ressources humaines : une relecture de la performance en relation avec l'audit social et la gouvernance des entreprises », *Actes de la 10ème Université de Printemps de l'Audit Social*, Audit social et gouvernance des entreprises, le 08, 09 et 10 Août 2008 à Tanger, pp.29-36.
Tarondeau J.C. (2000), "Les stratégies fondées sur les savoirs", article les Échos. 20 Avril 2000. 8p.
Tessier S. et Roger A. (2003), « Les conditions du transfert des compétences acquises dans une formation à l'actualisation du potentiel intellectuel », *5ème Université de Printemps de l'Audit Social Corte*, le 22-24 mai 2003, 11 p.
Savall H. et Zardet V. (2005), « Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social », *Actes de l'Université d'Été de l'Audit Social (IAS)*, IAE de Lille, 13 p.

PERMANENCE ET MUTATIONS DES VALEURS : UNE APPROCHE DYNAMIQUE DE LA CULTURE DU SERVICE PUBLIC

Olivier BACHELARD
Directeur de la formation continue
EN3S - Saint Etienne
olivier.bachelard@en3.fr

Anne Marie FRAY
Professeur GRH
Groupe ESCEM Tours/Poitiers
amfray@escem.fr

Guilaine RICHEFORT
DRH Mairie de Tours

Introduction

« Les services publics constituent en France un pilier du pacte national. Plusieurs raisons l'expliquent. Notre pays, sous l'ancien régime comme depuis la révolution s'est principalement constitué autour de l'état : un état unitaire, doté d'un exécutif fort, garantissant la cohésion d'une nation diverse : territoires, communautés, individus. Mais la passion française pour le principe d'égalité a aussi constitué un terrain favorable au développement des services publics considérés comme l'outil privilégié de mise en œuvre de ce principe ».[41]

L'importance des services publics en France est incontestable. Mais si pour certain le service public est l'archétype de l'excellence française depuis plusieurs siècles, pour d'autres notre conception des services publics n'est plus adaptée à notre monde en mutation. Notre objectif, dans cet article, consiste donc à proposer de revisiter le service public au travers de ses valeurs, de sa culture. Pour cela la double grille de lecture de la responsabilité sociale et de l'audit social nous parait intéressante.

Parler de RSE, c'est parler d'éthique. Il n'existe pas de définition consensuelle de l'éthique, mais, derrière ce mot, se cachent l'adhésion à des valeurs, des actions guidées par ces valeurs et un partage des responsabilités. Mais c'est également se poser la question des pratiques. Nous illustrerons en ce sens notre propos par l'exemple d'une collectivité territoriale et de la Sécurité Sociale. Les valeurs font partie intégrante du projet stratégique de ces organisations. Mettre en conformité les actions et les valeurs en constitue donc un point essentiel. Il ne suffit pas de penser en bien, il faut agir en tenant compte des conséquences de ses actes et y travailler avec les différentes parties prenantes.

En 1979, Carroll avait en effet identifié plusieurs niveaux de pratique de la RSE : un niveau légal qui consiste à appliquer la loi et un niveau plus élevé qui correspond à une démarche active. Nous nous posons donc la question suivante : le nouveau cadre de gestion du service public ainsi défini permet il de consolider les valeurs de service public ou ces dernières sont elles mises à mal ?

En parallèle, la démarche d'audit social nous parait pertinente pour conduire une telle investigation. Et ce, même si le concept d'audit social mérite d'être précisé car il recouvre des pratiques très différentes comme le montre J. Igalens[42] *« l'expression séduit tellement qu'elle englobe aujourd'hui des pratiques diverses : bilan, étude, évolution, consultance, diagnostic social, etc.»*. Il définit dans le même chapitre l'audit social de la façon suivante *« l'audit est généralement défini comme une démarche spécifique d'examen et d'évaluation des activités d'une organisation fondée sur un référentiel et dont les conclusions peuvent comporter des propositions d'amélioration touchant à la régularité et ou à la*

[41] Silicani JL, (2008), Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France, Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, la Documentation Française, Avril, Paris

[42] Igalens J. (2003), *Audit social*, in Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, P103.

performance. En ce sens une enquête de salaire n'est pas un audit social pas plus que la mise en place d'un système d'entretien ». J. Igalens nous rappelle que l'audit social poursuit 5 objectifs :
« Il tend à vérifier que l'organisation :

- *A effectivement réalisée ce qu'elle dit avoir fait. Cette partie de la mission au premier chef la qualité de l'information sociale produite en terme de qualité de l'information sociale produite en terme de réalité et d'exactitude,*
- *Utilise au mieux ses moyens, conserve son autonomie et son patrimoine. On trouve à ce stade l'analyse de l'efficience des systèmes de GRH,*
- *Est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire. L'analyse de la pertinence et de l'efficacité peut concerner aussi bien les outils que les politiques de GRH,*
- *Respecte les règles de l'art, le droit qu'elles qu'en soit les sources mais aussi les règles internes,*
- *Peut connaître et évaluer les risques qu'elle court et anticiper sur l'événement pour maîtriser les changements ».*

Notre réflexion sur la permanence et la mutation des valeurs et de la culture du service public participe donc à l'éclairage du champ d'investigation de l'auditeur.
Dans une première partie, nous ferons un point sur les services publics en France. Dans un deuxième temps, nous verrons comment les valeurs s'articulent dans la culture du service public. Enfin, après une vision pragmatique de la situation dans les collectivités locales, nous étudierons le cas de la sécurité sociale française qui pourrait servir de cas de recherche dans une étude approfondie destinée à comprendre comment et pourquoi se pérennisent les valeurs du service public, dans un environnement changeant.

1. Le service public : un monde en mutation…

Derrière ce terme, se situe aussi bien le monde de la fonction publique, qu'elle soit territoriale, d'état ou hospitalière, et le monde des organisations à vocation publique comme la Sécurité Sociale ou la SNCF. Dans un premier temps, nous tenterons une définition du concept de service public, car de cette définition s'ouvrira la compréhension de sa culture spécifique et des valeurs qui la soutiennent.

1.1. Qu'est ce que le service public ?

Le service public est une activité considérée comme devant être disponible pour tous, qui s'appuie donc sur le concept de l'intérêt général. Il s'agit alors de définir l'intérêt général non pas comme une somme des intérêts particuliers (conception américaine), mais bien comme un fait qui, dépassant chaque individu, est en quelque sorte l'émanation de la volonté de la collectivité des citoyens en tant que telle[43]. Le service public est donc pris ici comme partie de cet intérêt général.

Actuellement, ces activités sont soumises à un régime juridique spécifique, mais recouvrent des organisations différentes :

<table>
<tr><th></th><th>Missions des collectivités publiques d'état et territoriales</th><th>Causes</th></tr>
<tr><td>Fonctions régaliennes[44]</td><td rowspan="2">Assurées par le service public</td><td>Intérêt général essentiel et stratégique</td></tr>
<tr><td>Fonctions marchandes</td><td>Incompatible avec le marché</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Missions publiques</td><td>Déléguées à un organisme de droit public</td><td rowspan="2">Etudes couts, facilités, raisons politiques, etc.</td></tr>
<tr><td>Déléguées à un organisme de droit privé</td></tr>
</table>

Tableau 1 : les différentes délégations du service public

[43] Il s'agit de la conception d'Adam Smith opposée à celle de Jean Jacques Rousseau….
[44] Les fonctions régaliennes sont, pour exemple, l'armée, la justice, la police et l'impôt.

Il ne faut donc pas confondre le service public avec les grandes entreprises publiques ou avec les différentes collectivités publiques. Un service public peut en effet être rendu par l'entreprise privée (distribution de l'eau, ambulanciers privés, écoles) ; une entreprise publique peut avoir des services marchands (SNCF, La Poste). De la même façon, il ne faut pas confondre service public et monopole (audiovisuel), même si, souvent, cet amalgame parait naturel (réseau ferroviaire).

En France les activités de service public peuvent être classées en trois catégories :

- Les activités du secteur marchand : services financés par une activité commerciale mais sous contrôle de la collectivité : infrastructures, transport, énergie, courrier, communications…
- Les activités de fonctions régaliennes, financées par l'impôt et assurées par des administrations publiques : justice, police, sécurité, défense, finances, administration générale et locale….
- Les activités de secteur non marchand : services le plus souvent gratuits, financés par l'impôt ou des cotisations obligatoires, aux organisations relevant du droit administratif : éducation nationale, services hospitaliers, sécurité sociale (entreprise privée sous contrat), aide sociale, culture, infrastructures…

Ce sont dans ces deux dernières formes, et plus particulièrement dans le cadre des collectivités territoriales pour les activités régaliennes, et dans celui de la Sécurité Sociale, pour le secteur non marchand, que s'est portée notre étude.

1. 2. Les zones de changement du service public

Deux leviers de la modernisation des politiques publiques génèrent des changements : la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), et la Révision générale des Politiques Publiques (RGPP).

1.3. La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF)

Les trois objectifs principaux de la LOLF consistent à améliorer la transparence par un rôle plus actif des parlementaires dans l'autorisation et le contrôle des dépenses, à favoriser une stratégie pluriannuelle par une plus grande clarté des choix stratégiques des finances publiques, et à accroitre l'efficacité de la gestion publique par une plus grande responsabilité et une plus grande liberté des acteurs de l'administration, le tout dans une logique d'orientation des budgets vers les résultats. La LOLF, par les principes qu'elle porte, a induit d'une part une approche systémique (lien de cause à effet, prise en compte de l'histoire des organisations avec leurs règles, valeurs, contexte d'action, modernisation des processus) ; et, d'autre part, une dynamique continue (plan d'actions ministériels pluriannuels, vision, étapes, conduite du changement).

Ainsi pour 2010, 48 missions correspondent aux grandes politiques de l'état, 171 programmes définissent le cadre de mise en œuvre des politiques publiques et 650 actions précisent la destination des crédits.

Les programmes regroupent l'ensemble des dépenses afférentes à une politique publique, quelle qu'en soit la nature (personnel, fonctionnement, investissement ou intervention). Ils constituent des enveloppes globales à caractère limitatif et en grande partie fongibles (sauf dépense de personnel). Ils sont donc le cadre de l'élaboration d'une politique, au niveau structurant de l'autorisation parlementaire, de la budgétisation et de la gestion, dans le périmètre de réalisation des activités et de la définition des résultats attendus.

En conjuguant la responsabilité sur les résultats et la responsabilité des moyens, les programmes impactent donc fortement les valeurs professionnelles des agents publics (qualité et réactivité du service rendu pour l'usager et efficience de la gestion pour le citoyen).

La Révision générale des Politiques Publiques (RGPP)

La RGPP est une démarche novatrice qui repose sur 3 grands principes : adapter les politiques publiques aux besoins des citoyens, valoriser le potentiel humain de l'administration, dégager des marges de manœuvre pour financer les priorités.

Ce programme de réforme de l'état concerne toutes les structures administratives (centrales, déconcentrées, opérateurs). Ainsi 4 grands chantiers sont conduits dans ce cadre :

- La contractualisation entre l'état et ses opérateurs est renforcée (citons par exemple la création des Agences Régionales de Santé).
- Les fonctions support sont rationalisées par la mise en œuvre de grands projets interministériels (achats, pensions, immobilier, paye,..).
- La réforme de l'administration territoriale repose sur la réduction du nombre de structure au niveau départemental (regroupement et simplification des missions) et sur la réorganisation du niveau régional (niveau de droit commun du pilotage des politiques publiques).
- Enfin une logique d'interlocuteur unique pour les citoyens et les entreprises est développée.

Bien entendu la RGPP conduit à redéfinir des activités des agents de la chaine de dépense ce qui induit des changements en matière d'enchainement des taches et par là-même, l'émergence de nouvelle compétences.

Au-delà de ses différentes transformations, se profile de clairement la privatisation, effective ou en termes de logique managériale de l'ensemble du secteur public.

1.4. Y a-t-il un glissement de valeurs entre secteur public et secteur privé?

Sous cette interpellation, il ne convient pas, bien sûr, d'analyser ici le pourquoi ou le comment, ou le bien ou mal fondé d'une privatisation à outrance. La question est plutôt de savoir si un glissement existe et dans quel sens, ou s'il doit exister, et sous quelles formes. Le tableau suivant propose des pistes d'identification de ces zones de transformation.

Secteur public	***Secteur privé***
Tendance à encourager le profit	Tendance à encourager les valeurs d'excellence et de dévouement
Service de la collectivité → tendance à l'individualisation	Service des intérêts particuliers → tendance à la responsabilité globale
Attaque de la logique gestionnaire privée	Importation des valeurs professionnelles publiques
Identification au métier et au service Sens social du travail : lien avec la société des citoyens Objectif : intérêt général Satisfaction sociale inscrite dans un lien collectif ne tenant que peu compte des individualités	Identification à l'entreprise Sens productif du travail : lien avec les objectifs de l'entreprise Objectif : intérêt de l'entreprise Satisfaction narcissique inscrite dans l'individualisation et rassemble en discours collectif

Tableau 2 : Glissement entre secteur privé et public, d'après Linhart D, 2009

Que deviennent alors les valeurs du secteur public dans ce contexte de changement ? Et quel poids ont-elles ou peuvent-elles encore avoir ?

2. Une sédimentation des valeurs porteuse de sens

Les valeurs se retrouvent dans les différentes entités que peuvent être les nations, les organisations et les individus. Dans notre étude, nous observerons principalement les valeurs organisationnelles et individuelles, la congruence entre les deux expliquant des attitudes portées sur l'engagement organisationnel ou la satisfaction au travail (Sagie, Elizur, Koslowsky, 1996). Mais la difficulté principale de ce sujet réside dans l'hétérogénéité de la gamme de valeurs suivant les études : les perspectives centralisantes et structurantes en sciences sociales (Rokeach, 1979), psychologiques (Dolan et alii, 2004), sociologique (O'reily, Chatman, 1996), donnent une dimension sédimentaire, par définition riche de sa propre diversité, et donc porteuse de sens, mais dont les résultats sont difficilement comparables d'une étude à l'autre. De ce fait, une structuration théorique est encore

balbutiante, et sans ouverture inter sectorielle (Wils et alii, 2007). Nous pourrons donc en retenir pour des recherches futures l'aspect motivationnel (réponse donnée par l'acteur à ses besoins biologiques, à ses besoins d'interactions sociales et à ses besoins de fonctionnement dans son groupe) (Schwartz, 2004).

Concrètement, les valeurs forment un socle de référence constante : elles se retrouvent dans les chartes, les codes éthiques et sont de plus en plus assimilées à un signe de modernité. Elles définissent donc l'éthique et sont les fondements de la culture de l'organisation. Elles permettent de faire des choix, à travers un cadre de référence identifié, même si la dimension informelle est souvent importante.

Pour identifier le concept de valeur comme socle de la culture du service public, nous tenterons dans un premier temps une définition globale avant d'identifier clairement les valeurs porteuses de sens.

2.1. Une définition globale du concept de valeur

Dans le contexte des environnements actuels, les institutions à service public souffrent d'atteintes sur leur légitimité habituelle: elles sont attaquées sur les finances (sécurité sociale, hôpital) et/ou sur leurs compétences mises en doute sans preuve référencées (collectivités territoriales). Devant ses attaques, le service public se défend en jouant sur une inflation des valeurs et de leur usage, mais à travers un contexte de faiblesse et d'abaissement de légitimité de ses organisations. Celles-ci, dans un contexte de gouvernance remaniée, s'appuient sur des relations horizontales nourries de compromis, de négociation, de coordination et de réseaux, ces différents éléments tenant ensemble par la force des valeurs partagées.

Une des principales conséquences réside dans la difficulté de ces institutions à arguer de leur légitimité: cette dernière peine à se fonder sur des valeurs cohésives, et doit sans cesse être prouvée. Sans doute parce que l'individu prévaut sur le collectif en devenant le point à partir duquel on évalue la cohésion de la société à travers les relations interindividuelles. Cet avantage des valeurs individuelles entraine alors une baisse des valeurs cohésives et l'institution est toujours en effort (Palau, 2008).

Deux solutions sont alors offertes au service public :

Solution 1 : aller contre et continuer à promulguer les valeurs cohésives sur le collectif

Solution 2 : prendre l'individu comme point de vue et destinataire. Si les valeurs s'adressent aux bénéficiaires, elles ont un rôle de d'encadrement du comportement. Si elles s'adressent aux acteurs de l'institution, elles ont alors un rôle légitimant leurs actions.

Il est certain que la première solution est vouée à l'échec… Mais il ne s'agit pas alors de se contenter de valeurs codifiées dans un code d'éthique et affichée à la porte de l'organisation[45]. Les valeurs du service public sont des valeurs que chaque employé peut et doit assumer pour soi. Pour cela, ses valeurs doivent satisfaire à trois conditions : la simplicité, l'universalité et la testabilité (Dutton, 2008) :

- La simplicité pour que chaque valeur puisse être comprise par tous.
- L'universalité afin que chaque valeur convienne à toutes les diversités
- La testabilité car chaque valeur doit pouvoir se construire dans une situation réelle.

Les valeurs représentent donc les grands principes de la mission de service, déterminent ce qui est acceptable ou non, et sont les principaux éléments de la culture organisationnelle. Pour une meilleure lecture, on différencie souvent les valeurs de type productiviste (efficacité, économie, effort, rendement, etc.) et de type humaniste (collaboration, confiance, initiative, etc.) Différentes études

[45] Enron avait bien, en effet, un code éthique dument identifié par l'ensemble des acteurs et des parties prenantes, ce qui nullement éviter les dérives catastrophiques que l'on sait…

empiriques montrent que l'impact des valeurs productivistes est aléatoire alors que les valeurs humanistes sont un véritable levier sur l'engagement organisationnel. Ce, à partir du moment où elles vivent quotidiennement à travers le comportement des dirigeants et des managers (Tremblay, 2005).

Actuellement ces valeurs existent et font vivre le service public. Nous en donnerons pour exemple une enquête récente de 2008, regard des fonctionnaires sur les valeurs et évolutions de la fonction publique[46]. Cette enquête permet de cerner la situation actuelle et les attentes du service public : à noter que cette même enquête a surtout servi aux politiques à légitimer les réformes qui ont suivi …

2.2. Des valeurs propres au service public

Les résultats de ce sondage montrent que la compétence et la laïcité émergent comme les deux valeurs les mieux incarnées aujourd'hui aux yeux des fonctionnaires par le service public. Relevons que la performance et la transparence ne se voient mentionnées par les fonctionnaires qu'à hauteur de 10% comme étant des valeurs incarnées par la fonction publique aujourd'hui, voire respectivement 9% et 7% au sein de la fonction publique hospitalière.

Concernant les valeurs à promouvoir demain, les fonctionnaires interrogés se prononcent en faveur du développement de l'efficacité (40%), de la qualité (37%) ou encore de la transparence (35%). Une reconnaissance accrue du rôle et du travail des fonctionnaires apparaît très largement comme la principale doléance des agents interrogés. 64% d'entre eux expriment un tel sentiment. Par ailleurs, 49% souhaitent que soit instaurée une rétribution plus adaptée à leur mérite.

Les valeurs traditionnelles du service public sont centrées sur l'égalité, la continuité et la défense de l'intérêt général. Ce sont des valeurs identitaires, distinguant le service public des autres services, et présentées de façon universelle, générale. Les valeurs émergentes se situent autour de l'efficacité, de la transparence et de la proximité, valeurs de société, touchant à l'individu, et non pas spécifique du service public. En ce sens, elles représentent plus le bénéficiaire du service public alors que les valeurs dites traditionnelle représentent l'identité de ce même service public. Trois types de valeurs peuvent être identifiés actuellement[47].

Les valeurs républicaines :

La liberté est une valeur présente au cœur du contrat social conclu entre les citoyens et leurs gouvernants. L'égalité s'applique aux agents eux-mêmes (emplois accessibles suivant mérite, égalité de traitement), et aux citoyens (droit d'accès pour tous). Elle comprend l'impartialité ou neutralité de l'acteur comme du pouvoir et s'appuie sur la laïcité.

La valeur de la fraternité doit être entendue comme un garant de la cohésion sociale, rôle normalement dévolu au service public (non discrimination, équité, capacité de déroger à l'égalité si la situation l'exige).

Les valeurs professionnelles

La légalité se traduit par la mise en œuvre des lois votées par le pouvoir de représentation : elle induit le concept de loyauté (dépasser ses convictions personnelles, être capable du secret professionnel).

L'efficacité se traduit par la recherche d'un comportement professionnel performant et évaluable, mais également par une communication transparente des procédures à l'extérieur. Elle s'accompagne de valeurs associées tel que la responsabilité, la qualité, la transparence ou l'autonomie. La responsabilité recouvre la nécessité de s'acquitter de son engagement pour l'intérêt général, et de l'obligation de rendre compte de cet engagement. L'adaptabilité du service public doit passer par la qualité de ses actes. La transparence repose sur un équilibre entre secret professionnel et ouverture.

[46] Enquête du Ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique, entre le 18 et le 25 janvier 2008 Par l'IFOP.
Échantillon de **2553** fonctionnaires, représentatif de l'ensemble des fonctionnaires. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas : sexe, âge, catégorie d'agent, type de Fonction Publique.
[47] D'après le Livre Blanc sur l'avenir de la fonction publique, pp. 58-68

L'autonomie permet l'adaptation constante à l'environnement, la prise en compte des situations particulières : en cela elle est liée à l'équité.

L'adaptabilité doit être comprise au sens large du terme : c'est l'intérêt général qui dicte cette adaptabilité et non le bénéficiaire du service public. Cette adaptabilité passe par l'innovation (pour suivre les évolutions comportementales et technologiques), la séparation du grade et de l'emploi, et demande des qualités d'anticipation. Elle sous entend en interne la mise en œuvre d'une véritable gestion des compétences.

La valeur continuité représente la pérennité de la cohésion sociale, quelque soit le contexte. La probité s'élève contre les risques de corruption, une probité élevée étant l'indicateur le plus pertinent de la santé démocratique d'un pays. Mais elle s'attache aussi sur le terrain à la notion d'honnêteté intellectuelle des acteurs. L'exemplarité découle de cette valeur de probité.

Les valeurs humaines

Dans le cadre de la modernisation des services publics, le développement de la responsabilité de chaque agent passe par des valeurs humaines, lien incontournable entre les citoyens et le service.

L'engagement sous entend une forte implication, tant dans le choix du métier que dans la façon de l'assumer. Mais cet engagement est également du côté de l'employeur : critères de recrutement, choix de promotion, évaluation. Le respect est conçu comme une valeur à la fois externe (service/public) et interne (prise en compte des particularités de l'agent). Le management de proximité est fortement sollicité à ce niveau.

Ce sont donc bien des couches successives qui se sont sédimentées, enracinant la culture du monde du service public dans des valeurs affichées aussi pour l'organisation privée, mais mises en œuvre de façon différente. Cette sédimentation peut être analysée sous un double aspect: le premier, légitimant, car inscrit dans l'histoire et dans les réponses des agents ; la seconde plus normative, car orientant de manière directive et individualisante le comportement des agents.

3. La réalité du terrain

Nous avons procédé sur le terrain à deux entretiens libres sur le devenir de deux institutions : la collectivité territoriale de la ville de Tours, et l'institution Nationale de la Sécurité Sociale. Les entretiens ont été menés avec d'une part, la DRH de la Ville de Tours, d'autre part, le directeur de la formation continue de l'EN3S[48].

Le premier entretien a été orienté au départ vers les valeurs et les changements du service public, ce d'une façon plus générale et plus pragmatique, en utilisant le vécu de la DRH et sa connaissance du terrain et des acteurs. Le deuxième expose les changements stratégiques de l'institution Sécurité Sociale et les conséquences en terme de management et donc de valeurs culturelles en identifiant les zones de transformation.

La retranscription est quasi exacte, ces entretiens ayant à la fois une valeur exploratoire et descriptive. La méthodologie est donc qualitative, utilisant l'angle d'attaque du langage (analyse de discours apparent sous forme simple de relations entre éléments), et un minimum d'interprétation. Cette méthode dite de « micro-observation épaisse [49]» permet l'ouverture de l'esprit vers un sujet nouveau et l'étude de pensée et de réactions dans un contexte donné. Dans cette méthode qualitative, la construction sociale est perçue et créée par les acteurs sujets à travers les règles et les langages ; l'unité de sens est donnée par l'interprétation des sujets dans leur subjectivité ; les actions et les pensées traduisent le contexte et l'objet d'observation est en quantité limitée.

[48] Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale
[49] Schneider Daniel K., Balises de méthodologie pour la recherche en sciences sociales : Module III : Les méthodes qualitatives (partie A) - planification TECFA, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, Université de Genève.,

Ses limites principales en sont la difficulté de la généralisation et une difficulté à construire une comparaison, une connexion, entre différentes recherches. C'est pourquoi les résultats sont données ici à titre exploratoire : ils font partie, en effet d'un projet plus vaste au sein de l'EN3S, et sont une des bases pour des recherches futures en 2010, portant sur des questionnements d'identité, de valeurs et de management socialement responsable dans le cadre des grandes transformations du service public. Nous livrons donc ici l'étape de l'observation sur le terrain.

3.1. Cas d'une collectivité territoriale

La ville de Tours compte plus de 2500 emplois, couvrant des métiers allant de l'administratif à la voirie, et des espaces verts à la culture. Sa DRH est en poste depuis 17 ans, mais a occupé d'autres fonctions dans la même collectivité auparavant. Le texte suivant est retranscrit fidèlement de son expression libre : son propos donne une idée générale du service public et de ses changements, puis réagit par rapport à l'enquête globale de la fonction publique qui lui a été présenté avant l'interview.

« *D'abord il faut voir les grande lignes de ma fonction : car le premier point important est que le contexte limite les dépenses publiques, très sévèrement. Offrir un service public de qualité dans un contexte financier contraint : voici le cadre exact. Ensuite, nous devons tenir compte du contexte législatif qui transfère aux collectivités territoriales de nombreux domaines de l'Etat : université (le personnel est géré par la région), voirie (communale, départementale et de moins en moins nationale), ou tout simplement établissement de passeport. Or, contrairement aux transferts de compétences qui sont imposés, les transferts financiers, eux, ne sont pas assurés, et nous récupérons des situations tendues car l'Etat ne gérait pas forcement bien son personnel : oui, nous avons reçu tout le monde mais rien n'était prévu et il a fallu tout organiser. D'où des augmentations d'impôts au niveau de certains Conseils Généraux et de certaines communes. C'est donc un désengagement de l'état dans tous les domaines.…* »

« … *Ceci se traduit par une mission de récupération de personnel issu de diverses organisations : gendarmerie, France Telecom, armée, par exemple. Mais pour cela, nous n'avons pas de postes ou de ressources prévues au-delà du renouvellement normal des postes. Et ces détachements coutent plus cher que nos propres cotisations. D'où un triple problème : affectation, culture, finances. Ou formation, car la loi de 2007 a ouvert le DIF et la formation tout au long de la vie au secteur public. C'est bien, mais nous avons donc une obligation de former les catégories nouvelles, donc financièrement, c'est au détriment de la formation des cadres actuels. Les cadres sont donc les plus touchés alors que l'on demande un niveau de plus en plus élevé pour leurs compétences*. »

« *Mais allons sur d'autres changements de fond et leurs conséquences managériales. Pour augmenter la motivation, les nouveaux textes sur les régimes indemnitaires sont basés sur la PFR :* (prime de fonction et de résultats). *C'est très bien. Mais nous sommes de plus en plus dans une logique managériale du privé alors que les objectifs sont de service public et que nous devons maintenir l'intérêt général et la qualité. Car pour un agent de la voirie, entre nettoyer et nettoyer correctement, la qualité du service ne lui rapporte pas. Il doit donc avoir conscience du service qu'il rend, de son rôle dans la société, etc. Bref c'est le geste et au delà son identité professionnelle qui est en compte. Je ne dis pas que c'est impossible à faire cohabiter, je dis que nous ne sommes que peu préparés à ces changements et que nous sommes à marche forcée. Ce qui n'est jamais bon à long terme. Mais y a-t-il un long terme envisageable ? «*

« Ceci explique les résistances au changement devant ces nouveaux modes de fonctionnements : certes en premier c'est perdre des avantages acquis (du style même prime si présent ou absent). Et dans beaucoup de cas c'est donc bien nécessaire. Mais pour la majorité, c'est perdre une qualité de travail. Par exemple, pour tailler les buis correctement il faut utiliser un sécateur : or maintenant, on les en empêche, car cela prend trop de temps, mais la cisaille électrique ne donne pas la même qualité. Et bien, pour moi, expliquer sur la partie d'avantages acquis et obtenir un accord est nettement plus facile que sur ce dernier point car là, je sens que je touche quelque chose de précieux. Et je regarde l'agent, et je sais au fond de moi qu'il a raison. Mais je sais aussi que le contexte a changé. C'est ce que je dois expliquer encore, et encore. »

« L'image du service public, son identité construite à travers le service au public est atteinte, surtout pour les non cadres et le personnel plutôt technique. Les autres (les cadres) s'en sortent mieux parce que la qualité et la requalification des métiers les sert dans leur carrière. Cette logique managériale présente donc des similitudes avec Taylor : la main et le cerveau. Effet contre-intuitif des réformes… Mais nous avons aussi des personnels de plus en plus diplômés à tous les niveaux et cela modifie tout. Par exemple, les assistantes sont Bac +2 secrétaire de direction, les agents d'entretien ont le bac. Ce qui aide pour le changement et pour le futur. »

« En fait ce sont les syndicats qui ne veulent pas bouger : ils font leur travail mais ne s'occupent pas de savoir d'où vient l'argent : cela ne les préoccupe pas du tout et ils restent sur leurs avantages acquis. Mais parmi les 80% du personnel qui veut évoluer, il y a moins de résistances au changement. Sur le thème « Par ailleurs, 49% souhaitent que soit instaurée une rétribution plus adaptée à leur mérite. » je crois qu'il y a un hiatus de compréhension entre performance et reconnaissance financière. Quand nos salariés refusent la performance c'est parce qu'ils l'analysent comme une charge de travail supplémentaire. Les syndicats craignent encore la « tête du client », et la charge de travail : c'est le refus des critères évaluation et d'auto évaluation. C'est une constatation difficile et un regret pour une mairie de gauche que les syndicats présents dans les Comités Techniques Paritaires n' accompagnent pas plus les changements alors que les champs de manœuvre sont importants : bien-être au travail, évolution des qualifications de la formation, employabilité, richesses des métiers proposés, possibilité d'évolution de carrière sont des mines d'or. De plus le privé en parle beaucoup mais ne le fait pas toujours. Car nous avons des possibilités nombreuses avec plus de 250 métiers recensés, du professeur de musique à l'éducateur sportif en passant par le fossoyeur, l'ingénieur du tramway et son électronicien, le bibliothécaire et le policier. »

« *Pour moi, les valeurs portées par un ou une DRH du service public sont : la générosité, la loyauté, le travail, les compétences, l'engagement professionnel, la justice et l'équité. Donc des valeurs éthiques, professionnelles, pragmatiques. Le personnel a besoin de reconnaissance de son travail, d'être respecté, mais également de pilotes justes, équitables et responsables. Ici les cadres supérieurs sont très branchés performance contrairement à l'enquête présentée. En revanche, la transparence me laisse pantoise car tout est codifié : c'est un plus non nécessaire pour moi car déjà existant* »

3.2. Cas de la Sécurité Sociale.

La Sécurité Sociale est un service public confié à une entreprise privée. Pierre LAROQUE[50] a écrit en 1945 que la préoccupation était « d'abord d'envisager la Sécurité sociale comme un Tout, dans une organisation qui regroupe l'ensemble des régimes et des institutions en un système général pouvant comporter des solutions différentes en fonction des besoins de chacun substituant à une population dispersée entre des régimes divers et des groupes également divers une véritable sécurité sociale pour tous. » Qu'en est-il maintenant ?

« *Le principe de solidarité qui sert aujourd'hui encore de fondement à la Sécurité Sociale et à son organisation consiste à fournir une sécurité financière à la population, assurés et ayants droit compris. En cette période de crise économique, nous percevons tous le rôle d'amortisseur social qui est le sien.* »

Je vais vous parler de son organisation structurelle

« *La Sécurité sociale est organisée en régime. Un régime peut être défini sur la base de trois critères : un statut professionnel identique, une organisation administrative comportant un nombre de caisses variable en fonction du nombre d'affiliés à prendre en charge et un mécanisme de redistribution.*
Le régime général des salariés est le principal des 35 régimes, mais nous pouvons également citer le Régime Social des Indépendants (RSI) et la Mutualité Sociale Agricole (MSA) parmi les plus connus.
Le régime général est composé de branches correspondant à la gestion de risques. Nous pouvons ainsi distinguer les branches Maladie, Retraite, Famille, Risque professionnel et Recouvrement, respectivement gérés par les Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM), Caisse Régionale

[50] Laroque P., (1993) Au service de l'homme et du droit, souvenirs et réflexions, *Association pour l'étude de l'histoire de la Sécurité sociale*, Paris

d'Assurance Maladie (CRAM), Caisse d'Allocations Familiales (CAF), et Union de Recouvrement de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales (URSSAF).
Chaque branche est composée d'une caisse nationale qui contractualise avec l'Etat au travers d'une Convention d'Objectif et Gestion pluriannuelle (COG) triennale et elle décline cette COG avec les caisses locales par le biais d'un Contrat Pluriannuel de Gestion (CPG). Le CPG est le plan stratégique de chaque caisse qui contextualise la mise en œuvre des COG aux spécificités du territoire.
Ainsi, les dirigeants de la Sécurité sociale (Directeur, Agent comptable, Directeur-adjoint et Sous-directeur) sont à la fois des experts et acteurs opérationnels des politiques sociales. Le dirigeant promeut des valeurs, est garant au quotidien des grands équilibres (bénéficiaires, partenaires, collaborateurs, Conseil d'administration et Tutelle). Il est garant de la performance de gestion (optimisation des ressources) et est acteur de réseau (contribution aux enjeux institutionnels, coopération, solidarité). »

Maintenant les grands changements…
« *Inspirée par des considérations humanistes, la Sécurité sociale est l'outil permettant à l'Etat de lutter contre la pauvreté et la paupérisation de la population par le biais d'un système dit de redistribution qui doit atténuer les inégalités au sein de la population. La Sécurité sociale telle qu'elle a été créée en 1945 est fondée sur le principe de la solidarité nationale, elle a pour but de servir l'intérêt général en permettant à chacun de bénéficier d'une couverture des risques de la vie que sont la maladie, la maternité, l'invalidité, le décès, les accidents du travail et la vieillesse* ».
L'Etat garantit ainsi grâce à ce système complet de Sécurité sociale le maintien de la Justice sociale chère à Pierre LAROQUE, père fondateur du système actuel. Ce dernier souhaitait que la Sécurité sociale permette de garantir le respect de la dignité humaine, ce qui se traduit par « la préoccupation de débarrasser les travailleurs de l'incertitude du lendemain, de cette incertitude constante qui crée chez eux un sentiment d'infériorité et qui est la base réelle et profonde de la distinction des classes entre les possédants sûrs d'eux-mêmes et de leur avenir et les travailleurs sur qui pèse, à tout moment, la menace de la misère »[51].

« *Notre Institution, souvent critiquée pour le coût conséquent qu'elle représente, est néanmoins reconnue comme un système efficace qui, en comparaison des systèmes proposés dans d'autres pays, permet à tous d'accéder à un système de soin de qualité et de bénéficier de prestations garantissant un niveau de vie correct.*

Cependant, depuis les années 70, le Service public français souffre d'une image négative en terme de performance et notamment face aux nouvelles demandes des assurés axées sur l'accessibilité, l'efficacité et la qualité. Pour répondre aux préoccupations et critiques de son environnement la Sécurité sociale revoit son mode de fonctionnement en s'inspirant des concepts du «New wave management ».

« Schématiquement, celui-ci regroupe six principes d'organisation qui doivent assurer une meilleure gestion des services publics. Ils seront, plus ou moins, appliqués à la Sécurité sociale :

- Séparation entre, d'une part, les fonctions de stratégie, de pilotage et de contrôle et, d'autre part les fonctions de mise en œuvre opérationnelle (dans le cadre de la Sécurité sociale : dévolution exclusive de la stratégie aux caisses nationales et de la mise en œuvre aux caisses locales)
- Réorganisation des réseaux par la création d'agences (Union Régionale des Caisses d'Assurance Maladie et futures Agences Régionales de Santé)
- Décentralisation des centres de décisions
- Externalisation des fonctions supports
- Renforcement des responsabilités et de l'autonomie des échelons en charge de la mise en œuvre opérationnelle (renforcement des pouvoirs des directeurs de caisses de Sécurité sociale)
- Mise en place d'une gestion par les résultats fondés sur la réalisation d'objectifs et sur l'évaluation des performances dans le cadre des programmes de contractualisation (développement des

[51] Laroque P., (1968) Droits de l'homme, service social et politique sociale, *Droit social* n°12,

Conventions d'objectifs et de gestion entre l'Etat et les caisses nationales et des Contrats pluriannuels de gestion entre les caisses nationales et les caisses locales).[52]

« *Cette dynamique se retrouve également dans l'évolution des modes de management interne des organismes de Sécurité sociale qui s'adaptent aux nouveaux impératifs qui leurs sont imposés tout en conservant leurs valeurs fondatrices. Les organismes s'attachent à construire ou réviser une éthique professionnelle censée guider le management interne. C'est ainsi que la Sécurité sociale s'évertue désormais à faire émerger un management socio responsable.*

La stratégie peut être définie comme la recherche d'une orientation de l'organisation qui correspond aux attentes des parties prenantes (Ministère, Caisses nationales, CA, usagers, personnels). Elle va déterminer le développement de l'organisation en termes d'allocation de ressources (financière, humaine, matérielle) entre les activités, dans le cadre des COG et CPG. Les dirigeants construisent ainsi leur légitimité auprès des parties prenantes autant par leurs actes que leur discours. Bien entendu, le management des organisations publiques (et notamment dans le cas de la Sécurité sociale) se réalise au travers d'une gouvernance qui inclut les différents acteurs engagés directement dans la gestion de la caisse et un ensemble d'autres acteurs devant lesquels l'organisation est responsable. Schématiquement, comme nous l'avons vu en introduction, elle comprend trois niveaux : le Ministère (Direction de la Sécurité sociale), les caisses nationales ou centrales et les caisses locales».

Comme le montre Chomienne et Pupion[53] « le dirigeant doit rendre sa politique légitime selon différents points de vue » :

- Point de vue pragmatique, en répondant aux attentes des parties prenantes,
- Point de vue moral, en donnant du sens à sa stratégie et en la rendant conforme aux valeurs des acteurs,
- Point de vue cognitif en faisant œuvre de pédagogie et en permettant aux acteurs de comprendre sa politique. »

Ainsi, le dirigeant met en œuvre de façon efficiente les politiques en plaçant l'usager au cœur des arbitrages de gestion. Bien entendu, la place de l'usager s'exprime très concrètement à travers des actes de gestion tel que l'attention à ses réclamations, les délais d'accueil et de traitement des dossiers, l'accès au droit et l'accueil aux publics les plus fragiles, sa perception de la qualité du service.

« *Cette attention de l'usager doit se faire dans une logique d'équilibre avec le rôle des salariés dans cette mission de service public qui requiert le professionnalisme, la rigueur dans la gestion de l'argent public, la transparence et l'obligation de rendre des comptes et le respect de la légalité et la répartition des pouvoirs (Conseil d'administration, tutelle et représentation du personnel)* ».
La dynamique de pilotage par les résultats est exigeante et renouvelle les modes de conception de gestion[54]. Elle s'inscrit dans une double perspective de régulation des activités et des résultats au quotidien et la conduite d'un projet de développement qui permet de réinvestir la productivité dégagée. A défaut de concurrence, de chiffre d'affaire, l'efficacité du dirigeant se traduit par sa capacité à porter le changement, à mobiliser ses collaborateurs et donner du sens à leur engagement.
« *Ainsi les objectifs sont formalisés, mesurables, mis en cohérence avec les ressources disponibles et bien entendu resitués au regard des finalités. Bien entendu, le sens de l'action, sou tendu par les valeurs de Solidarité, d'Ethique et d'Equité, doit se traduire dans la gestion des Ressources humaines déployée et en particulier en matière de rémunération.*

Dans le cadre qui peut paraître complexe entre ce qui est défini au niveau institutionnel, au niveau de chaque branche et au niveau local par exemple en matière de classification, le dirigeant veille à l'optimisation de l'équilibre contribution redistribution pour chacun des salariés et sa caisse.

[52] Peretti J-M., (2010) *Tous leader*, Editions d'Organisation
[53] Pupion PC., Chomienne H., (2009) *Autonomie et responsabilité des cadres publics*, Editions CNDP
[54] Mons N., Emin N., Santana P., (2009) *Le pilotage par les résultats, un défi pour demain*, Editions CNDP

La formation professionnelle est un levier important (5% de la masse salariale pour le régime général) pour la mise en œuvre de la stratégie et l'accompagnement des salariés. La qualité des prestations dépend bien entendu de la compétence des salariés.
De la même façon, la qualité du dialogue social est privilégiée. Ainsi à titre d'exemple un baromètre social institutionnel généralisé dans les quatre branches du régime général permet de mieux appréhender les attentes, les représentations et le ressenti des salariés en matière de GRH ».
« Enfin et à titre d'exemple, les fusions d'organismes se réalisent dans le cadre d'un accord qui garantit l'absence de mobilité géographique imposée et de licenciement ».

Commentaires

L'évolution des structures et du modèle organisationnel demandée au service public (au sens large du terme) pose la question de l'évolution du libéralisme, mais également celui de la dimension idéologique. La thèse retenue pourrait en effet situer cette dimension idéologique au fait où on juge nécessaire d'appliquer à tout type d'organisation, un modèle directement issu du gouvernement d'entreprise (Pesqueux, 2003). Les contraintes observées dans l'exemple de la collectivité territoriale l'illustrent parfaitement.

L'approche par les valeurs semble postuler que, de façon implicite, l'acteur est mu par les valeurs qu'il applique. Le fait de ne pas les expliquer, ni sur le contenu, ni sur les contradictions, fait que chaque acteur peut les recréer, ce qui donne un risque d'incohérence.

Les exemples de la Sécurité Sociale et d'une collectivité territoriale semblent confirmer que l'approche par les valeurs ne peut être ni relativiste, ni déterministe. Le relativiste prône en effet que toutes les cultures ont la même valeur et que toutes les valeurs sont nobles : l'intérêt général est alors une affaire de négociation ou d'arbitraire et la notion de progrès est peu présente (Rorty, 1993). L'application au service public pourrait en être que ce dernier est adapté à chaque pays ou secteur et donc que voir si certaines solutions de réforme est meilleure qu'une autre n'a que peu de sens. A l'inverse les déterministes pensent que l'acteur étant mu par des conditions qui lui échappent, il ne peut décoder seul ses représentations. Dans le champ du service public, cela se traduit par une position de culturalisme niant la capacité de changement des acteurs (Trosa, Cotten, 2007).

Une approche « centriste » cherche alors à réunir le rationnel et les valeurs des personnes (comprendre pour faire évoluer), et éclaire la problématique nouvelle de la logique du résultat, souvent opposée dans les faits à la logique de l'honneur : la première reposant sur un besoin de culture collective liant différents savoirs et savoir- faire, le seconde présentant une tendance à l'auto détermination des objectifs et règles de travail, et donc à une vison personnelle du travail bien fait.

Conclusion

Dans le secteur concurrentiel, la recherche montre que l'innovation organisationnelle ne provient pas de l'application d'une connaissance prescriptive que sont les recettes de management, mais de l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles (les capabilities), soit la création d'une nouvelle base de connaissances.

La nécessite d'ouvrir la formation de managers publics au leadership et à l'innovation organisationnelle est donc visible, alors que le paradigme wébérien est dominant dans leur formation : il souligne que le changement ne peut survenir sans transformation préalable de l'environnement légal et réglementaire ou transformation dans les allocations de ressources. L'audit social peut alors s'appuyer sur l'approche RSE pour diagnostiquer dans un premier temps où se situe l'organisation. Avec un objectif d'efficacité sur cette organisation. .

Un travail de conceptualisation est alors nécessaire pour créer de la nouvelle connaissance managériale, afin de remplacer la culture technocratique actuelle. Mais au-delà, se pose la question du leadership politique du changement. La question est relativement simple dans le secteur concurrentiel où il n'existe pas de dyarchie, politique et administrative, dans la direction de l'entreprise. Dans le

secteur public, il pose la question de l'articulation entre changement organisationnel et changement institutionnel qui en est la condition.

Mais c'est le domaine des idées dominantes qui évoluent par rapport aux grands cycles socio-économiques, au-delà de la simple compétence managériale (Rochet, Keramidas, 2007).

Bibliographie

Dolan S and alii, (2004), Exploratory Study of Within-Country Differences in Work and Life Values, *International Journal of Cross-Cultural Management*, 4 (2).
Dutton R., (2008), Leadership et Valeurs, *Gestion,* vol 33, n°3, Montréal.
Fouchet R., (1999), Performance, service public et nouvelles approches managériales, *Politiques et Management Public*, vol 17, n°2, Juin.
Huteau S, (2006), *Le Management public territorial*, Editions du papyrus, Paris.
Linhart D, (2009), Comment l'entreprise usurpe les valeurs du service public, *Le Monde Diplomatique,* Septembre, Paris.
Linhart D. et alii, (2006), *Les différents visages de la modernisation du service public*, La Documentation Française, Paris.
O'Reilly C.A., Chatman J.A., (1996), Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Conmitment, *Research in organizational Behavior*, vol 18.
Palau Y, (2008), Valeurs et Idéologie du Service Public, *Regards*, Juillet, n°34.
Pesqueux Y, (2003), Le gouvernement d'entreprise comme idéologie, Ellipses, Paris.
Rorty R., (1993), *Contingence, ironie et solidarité,* Albin Michel, Paris.
Proulx D., (2008), *Management des Organisations Publiques : théorie et applications*, Presses Universitaires de Québec, Canada.
Rochet C., Keramidas O., (2007), La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques, *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, Nov/Dec, vol 42, n°228.
Rokeach M., (1979), *From Individual to Institutional Values: with Special Reference to the Values of Science*, Understanding Human Values, Free Press, New York.
Tremblay M., et alii, (2005), Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, *Gestion*, vol 30, n°2, Montréal.
Trosa S., Cotten M., (2007), Réforme de l'état : peut-on débattre des valeurs sociales ? , Sociétal, Third Quarter, n°57.
Sagie A., Elizur D., Koslowsky M., (1996), Work Values: a Theorical Overview and a Model of their Effects, Journal of Organizational Behavior, 17.
Schwartz S.H. (2004), Evaluating the Structure of Human Values with Confirmatory Factor Analysis, *Journal of Research in Personality*, 38 (3).
Silicani JL, (2008), Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France, Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, *La Documentation Française*, Avril, Paris.
Weiss D.S, Molinari V., (2005), *The Leadership Gap*, Toronto, Wiley and Sons.
Wils T., Luncasu M., Waxin M.F., (2007), Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail, *Relations Industrielles*, Spring, 62.2.

CADRE INSTITUTIONNEL ET PRATIQUES CONCRETES DANS LES « RELATIONS SOCIALES » EN ENTREPRISES : POUR LA CONSTITUTION D'UNE GRILLE D'OBSERVATION « D'AUDIT SOCIAL DE L'INFORMEL »

Dominique BESSON
Maître de conférences
Groupe de recherche et d'action sur le potentiel humain en entreprise, IAE de Lille
Dominique.besson@iae.univ-lille1.fr

Introduction

La question des relations entre le cadre institutionnel et les pratiques concrètes est centrale en management. Il ne suffit pas de décréter ou de négocier des modifications dans les règlements ou de modifier les structures pour que les comportements changent. Dans les premiers temps du management moderne il a semblé que la simple rationalisation et l'affirmation de la transparence pouvait suffire. Il fallait « refuser » le facteur humain en obligeant les salariés à respecter les normes explicites. La formalisation claire des règles a pu sembler un temps la condition nécessaire et suffisante de l'efficience. La volonté d'imposer la conformité relevait d'une pensée centrée sur la discipline formelle (Foucault, 1975). Il est maintenant clair que la transparence imposée est un leurre et que le pilotage structurel ne peut chasser l'émergence des comportements par des processus qui sont aussi informels. Pour appréhender cette dynamique, il existe plusieurs corpus théoriques complémentaires ou alternatifs. Leur opérationnalisation concrète est souvent délicate. Plusieurs de ces corpus ont aboutit à des prescriptions de gestion, particulièrement dans le management. Force est de constater que l'état de l'art est peu satisfaisant en la matière.

Deux faits en particulier attirent notre attention. D'une part, les contradictions sont nombreuses. Elles concernent d'abord les résultats et les préconisations de gestion. Elles touchent ensuite aux modalités théoriques elles-mêmes et aux catégories de pensées, et donc d'observation et d'analyse. Ces dernières expliquent d'ailleurs les premières. En soi, cet état de fait n'est pas gênant, mais il pose problème dans certaines épistémologies (qu'il est d'usage d'appeler positivistes).

D'autre part, il existe peu de travaux analytiques (c'est-à-dire appliqués à des cas, et non seulement descriptifs de situations de gestion, mais aussi structurant explicitement la description) qui prennent clairement en compte les interactions entre formel et informel dans le domaine des relations sociales, sauf dans des cadres théoriques très précis et de ce fait volontairement limités (nous pensons à certaines approches de type psychanalytiques appliquées aux organisations). Plus généralement, en France les analyses et les prescriptions de gestion en management prennent peu en compte les relations sociales, et particulièrement les pratiques concrètes en ce domaine. En la matière, seul son cadre légal et formel fait l'objet d'analyses fondées sur les sciences de gestion. Ceci explique peut-être que les études les plus développées sur les pratiques des relations sociales relèves de la recherche juridique. C'est un paradoxe surprenant, dans une période où le système productif et les modèles organisationnels vivent des transformations rapides, voire des ruptures brutales. L'ensemble des personnels vivent ces transformations, y contribuent et y réagissent. Les relations sociales sont au cœur des modalités qui pourraient permettre de maîtriser ces changements, leur propre transformation étant au cœur de la tourmente. Mais elles ne peuvent être appréhendées seulement à partir du cadre institutionnel. Les pratiques concrètes semblent tout aussi déterminantes. La question est suffisamment importante pour que la DARES ait décidé de piloter des recherches à son sujet il y quelques années. Nous pensons nécessaire que le monde des sciences de gestion accorde plus d'importance aux relations sociales dans toutes leurs dimensions managériales, et non seulement juridiques. Analyser l'implication des personnels, ou sa participation, ne peut se faire sans prendre en compte les relations sociales come telles. Parmi les démarches de gestion, celles qui relèvent de l'audit social sont certainement celles donnent le plus leurs places aux relations sociales. Il convient cependant de noter que les relations sociales sont peu prises en compte en tant que telles dans les démarches d'audit

sociales, et surtout, que l'articulation entre les aspects formels (organes officiels du dialogue social) et informels ne sont pas considérés de manière spécifique –à moins de ne considérer que toute la démarche relève de cette articulation, ce qui, dans l'esprit du moins, devrait être le cas. Par exemple, la dernière éditions du *Manuel d'audit du management des ressources humaines* (Meignant, 2009), s'il intègre bien les catégories liées aux valeurs (Critère 3.2. Partage des valeurs) et à l'implication du personnel (Domaine 4 : Motivation et implication du personnel), n'insert pas les relations sociales dans le management : la fiche « Relations sociales formelles et dialogue social » relève du domaine 3 (Le management des RH et la conduite du changement. De plus, et c'est là sans doute le problème récurrent de toute présentation d'un audit sur la base de listes de critères, ces divers aspects ne sont pas mis en relation (la relation entre les critères n'est pas un critère). L'articulation même entre instances formelles et pratiques informelles n'est pas l'objet d'une évaluation. On notera que dans la pratique, les bons audits réintègrent la cohérence globale entre critères dans les synthèses par domaines. Il n'en reste pas moins une déficience dans la présentation du cœur de la démarche.

Il nous semble donc nécessaire de tenter de construire un cadre d'analyse opérationnel à partir d'une synthèse de différentes approches. Notre but n'est pas de faire une synthèse théorique qui serait porteuse d'illusion et de perte de créativité. Notre propos est de bâtir une grille d'observation qui utilise des approches suffisamment variées pour ne pas restreindre le regard d'une manière excessive. Ce qui se joue entre les cadres institutionnel et les pratiques, l'« informel », est une dimension difficile à appréhender, et qui nécessite une prise en compte de multiples processus parcourus par plusieurs auteurs. La grille que nous développons ici est implicitement utilisée dans nos études de terrain. Cet article répond au besoin de la clarifier. Il nous a semblé utile d'en faire état envers la communauté de recherche pour l'ouvrir au débat. Nous faisons ici des rapprochements, que d'aucuns trouveront certainement discutables, entre plusieurs corpus théoriques, à partir de deux cadres structurants. D'une part, nous utilisons le modèle descriptif des relations sociales proposé par Katz, Kochan et McKersie (1994), connus chez les anglo-saxons sous le vocable de modèle KKM. D'autre part, le deuxième cadre repose sur le néo-institutionnalisme au sens de DiMaggio et Powell. La grille analytique que nous proposons est donc un support d'observation, d'ailleurs ouvert à la révision lors des analyses de cas par un procédé de type abductif (David, 2000). Le débat est ouvert, sur l'intégration possible de cette grille dans un cadre d'audit, du fait même de sa plasticité. Quoi qu'il en soit, cette grille est ainsi issue d'un métissage théorique, ce qui semble pertinent pour l'analyse de la dialectique formel-informel dans les relations sociales, du moins dans l'état actuel des conceptualisations en la matière.
Afin de montrer en quoi cette grille peut être utile, sinon nécessaire, nous partons d'un exemple[55]. Celui-ci met en évidence la nécessité d'observer finement les pratiques concrètes implicites, parfois dissimulées, pour comprendre les résultats paradoxaux de dynamiques organisationnelles.

1. Préambule. Le cas Inventis : les jeux entremêlés de l'informel et du formel dans l'activation des relations sociales dans un contexte de restructuration

Pour introduire notre propos, nous commençons par un exemple. Il est révélateur de ce qui ne se lit « qu'entre les lignes » dans un questionnaire et qui peut être découvert par une étude de cas.
Inventis est une banque de taille moyenne[56]. Elle est issue d'une structure publique de crédit municipal, dont la composante de prêts bancaires est passée sous statut privé en novembre 1998 via un tour de table financier où une grande entreprise bancaire étrangère est devenue le principal actionnaire privé. A sa création, un défi essentiel se pose : la transformation de ses métiers. L'ancienne structure publique, et la nouvelle entité entreprise à son origine, proposait des produits de financement « classiques », orientés vers les particuliers, particulièrement des fonctionnaires territoriaux. La privatisation et l'entrée dans le secteur concurrentiel requièrent de devenir rentable, ce qui n'était pas prioritaire dans l'ancienne structure. Pour sortir d'une spécialisation étroite, la direction impulse un élargissement de la gamme de produits. Depuis son origine, l'entreprise a ainsi tenté de pénétrer plusieurs marchés pointus, la direction estimant impossible de concurrencer les grandes banques sur

[55] - Nous inversons ainsi, en quelque sorte, l'ordre habituel de présentation. L'exemple décrit, déjà analysé, est le point de départ du raisonnement, et non son application.
[56] - Ceci est une synthèse partielle d'une étude de cas menée par l'auteur. Pour une présentation plus complète, (Besson, 2002).

des secteurs spécifiques. La créativité dans la recherche de niches est devenue un trait caractéristique de la stratégie d'activités d'Inventis.
Restructuration globale, nouveau positionnement stratégique, modification en profondeur de la carte des emplois, autant de transformations qui passent par un fort dialogue social. Les instances formelles sont mises à contribution. Information des représentants du personnel et des élus en Comité d'entreprise (au sein d'une UES avec délégation unique qu'il a d'abord fallu mettre en place), longues séances de négociation avec les délégués syndicaux, les institutions des relations socioprofessionnelles s'avèrent cruciales.

Une étude de cas de cette entreprise amène d'abord à la caractériser par la démarche de modernisation pilotée par le haut. Elle se situe entre deux des modèles issus des traitements de la première enquête REPONSE (DARES, 1998), la modernisation consensuelle et la modernisation conflictuelle.
De la modernisation consensuelle Inventis présente certains traits importants : direction innovante, degré moyen de conflictualité sociale (globalement peu de revendications formelles), fortes innovations en organisation du travail, forte sollicitation des partenaires sociaux, importance des moyens d'information, appartenance au secteur des services, etc. Cependant certains de ces traits sont modérés, et d'autres caractères de la modernisation consensuelle n'apparaissent pas. Surtout, Inventis présente aussi des traits marquants de la modernisation conflictuelle : c'est une entreprise exposée, innovante, qui devient performante, et dans laquelle de fortes tensions sociales sont anticipées par la DRH et la direction. Si les conflits sont faibles, cela tient plutôt à l'habileté de la DRH. La pression concurrentielle est forte, ainsi que la communication interne, les innovations d'organisation sont intenses (restructuration continue), ainsi que les innovations technologiques (réseau interne, centre d'appel, intégration dans des réseaux bancaires plus larges par des moyens télématiques). Enfin, elle vient du secteur public. Le fait qu'elle s'en éloigne peut expliquer qu'elle ne présente pas deux caractéristiques de la modernisation conflictuelle : la forte syndicalisation et le fort degré de conflits ouverts.

Pour ce qui nous intéresse ici, l'analyse de cas montre un effet déterminant des pratiques non formalisées. Pour la plupart, ces pratiques ne sont pas revendiquées explicitement, ni par la direction, ni par les représentants des salariés. Le « dialogue social » est intense au sein d'Inventis, au sens des relations formelles entre management (direction et DRH) et représentants du personnel (par la délégation unique, d'ailleurs). Mais dans l'analyse des entretiens de plusieurs dirigeants, représentants du personnel et de nombreux salariés, nous avons pu découvrir que l'informalité des relations sociales est essentielle. Les rencontres informelles sont presque quotidiennes. Elles vont du niveau hiérarchique le plus élevé (DRH – représentants officiels) aux niveaux locaux (intenses discussions sur les procédés de travail, les objectifs, les modalités d'évaluation, etc., entre salariés et cadres de proximité), ainsi qu'entre ces niveaux (ce qui est facilité par la taille de l'entreprise ; les membres de la DRH peuvent rencontrer tous les salariés une fois par an, les managers opérationnels une fois par mois, etc.). Le pilotage d'en haut consiste essentiellement à impulser ce dialogue social non formalisé, par l'exemple et par des injonctions sur l'encadrement. Le changement organisationnel, dans ses trois dimensions stratégique, structurelle et des activités de travail, est catalysé par les interconnections formelles et surtout non formelles entre les divers niveaux de relations sociales.
Nous donnerons un simple exemple de ces pratiques. La négociation annuelle de la nomenclature des emplois se fait sans constitution de référentiel de compétences. Il est pourtant fait souvent référence à la gestion des compétences, mais « en creux ». Les normes de travail, par postes, restent dans le flou. Les discussions officielles au sujet de la nomenclature sont intenses, souvent théâtrales, au CE et dans les réunions avec les délégués syndicaux. Mais il s'agit d'affrontements en quelque sorte ritualisés. Apparemment, il s'agit d'un processus de « grève froide » (Morel, 1994). En fait, il n'en est rien. Les discussions ne débouchent pas sur un blocage. Elles créent un encadrement des latitudes d'autonomie dans les services, et en même temps catalysent des arrangements locaux. Chaque année une méthode de pilotage des activités de travail par prescription est discutée, et finalement refusée, surtout si la méthode envisagée inclut des instances de management participatif. Un paradoxe apparaît : le refus formel de la participation catalyse le fourmillement des échanges locaux ; le refus d'un accord officiel en bonne et due forme sur un référentiel de compétences et une définition « réelle » des postes (au

profit du maintien des vieilles grilles formelles) facilite les changements dans les activités concrètes de travail.

Cette dynamique paradoxale est d'abord le résultat des pratiques des salariés qui expliquent, dans les entretiens menés lors de l'étude, préférer l'informalité du réglage local des manières de travailler, tout en estimant nécessaire qu'il soit encadré dans des définitions de postes qui servent de repères positifs ou négatifs selon les situations. Elle résulte aussi des « stratégies» émergentes (et non délibérées) des représentants syndicaux. Ceux-ci développent un jeu d'affirmation de leur pouvoir par rapport au management mais aussi aux salariés, via leurs rôles dans les régulations autonomes (informelles et locales), se créant ainsi des marges d'incertitudes au sens de la sociologie des organisations (Crozier, Friedberg, 1977). Pour les salariés comme pour les représentants du personnel, entrer dans des démarches de formalisation détaillée des activités de travail apparaît comme un risque excessif compte tenu de leur représentation d'une dépendance à l'emploi. Le même constat est fait pour expliquer le refus d'un accord de méthode en relations sociales proprement dites. Dans les entretiens, l'affirmation par des salariés de leur identité salariale revient souvent pour expliquer la « résistance à la volonté de la direction de tout écrire noir sur blanc pour nous [tenir] ». Cette monographie a donc été développée par des interprétations en termes de processus relationnels interpersonnels, en utilisant les concepts de la psychosociologie des organisations : structuration des perceptions et des représentations par les individus, dynamiques de motivation, relations et communications inter-personnelles, phénomènes d'influence et de régulation des conflits, dynamiques de groupes et émergences de cultures locales de travail. Vis-à-vis des relations sociales, ces processus constituent les bases d'un « univers invisible », que l'on peut provisoirement dénommer domaine de l'informel, à condition de ne pas sous-entendre par là qu'il serait un chaos déstructuré.

Cette étude exploratoire constitue une validation analytique (au sens de Yin, 1994) d'un modèle théorique où les processus psychosociologiques informels sont aussi importants que les jeux d'acteurs dans les arènes formelles pour expliquer les caractéristiques des évolutions organisationnelles. Il s'agit maintenant de poser des hypothèses de recherche précises permettant d'exploiter les données de la dernière enquête RE¨PONSE et de construire une démarche de monographies comparées au-delà de ce simple modèle de départ.

2. La problématique de recherche : les régulations à l'œuvre dans le système des relations sociales

2.1. Introduction : l'observation des pratiques informelles est rendue nécessaire par les évolutions globales des relations sociales caractérisées par l'éclatement et les singularités

Cerner la portée des relations sociales en entreprise est une question complexe. Leur analyse est souvent menée à partir de leur cadre institutionnel. Mais les modalités de celui-ci ne déterminent pas de manière simple et univoque les pratiques concrètes. En effet, les instances formelles de consultation et de négociations sociales ne composent qu'une dimension des relations sociales. Elles ne peuvent être analysées sans tenir compte des relations informelles, à forte fréquence, où les rôles des différents acteurs ne relèvent pas toujours des logiques de représentation dans les instances formelles. L'institutionnalisation de pratiques nouvelles (liées au développement des accords de méthodes) montre l'importance croissante de ces phénomènes à côté, ou en dialectique, avec le fonctionnement des instances officielles (comités d'entreprise, éventuellement CHSCT, démarches officielles des représentants du personnel, négociations officielles avec les délégués syndicaux). La forme concrète et la portée de ces relations informelles est *a priori* difficile à saisir.
Elles sont d'autant plus importantes que le cadre institutionnel définit des rôles de représentation des salariés qui sont proprement institués, mais dont la légitimité n'est plus évidente. L'émergence de nouveaux groupes d'acteurs dont certains revendiquent la qualification syndicale (groupe des dix, UNSA) en est l'expression la plus voyante. La question théorique de l'institutionnalisation rejoint ici les préoccupations de l'observateur. Commet émergent ces nouveaux acteurs ? Comment construisent-ils leur légitimité ?
D'où l'intérêt de poser notre démarche en termes d'institutionnalisation et de représentativité. Cette dernière semble évoluer en France dans les années récentes, sous la pression conjuguée de plusieurs

facteurs d'environnement. Ces facteurs descriptifs ne sont pas parlant en soi. Il convient, pour mener une réelle analyse de terrain, de bâtir des modèles d'interprétations à partir des conceptualisations des relations sociales.

2.2. Le contexte concret des relations sociales en grandes tendances : données descriptives

Les travaux de synthèses sur les grandes tendances d'évolution des relations sociales en Europe montrent des convergences globales et des particularités françaises (Kaisergruber, 1997 ; Bruhnes, 1996 ; Ruysseveldt et Visser J., 1996 ; Cf. aussi les introductions aux rapports annuels sur la négociation collective en France et les journées d'études de la DARES, particulièrement celle du 4 juillet 2004). Au titre des convergences européennes plusieurs vagues de fonds sont mentionnées : l'évolution des systèmes productifs (« post-fordisme ») et leurs liens aux évolutions des relations sociales, la décentralisation des négociations, la différenciation des salaires, l'éclatement banalisé des temps de travail, la formation ciment des relations professionnelles (au niveau des branches), le développement de la consultation directe des salariés et le déclin du syndicalisme d'adhérents.
Les fortes particularités françaises sont souvent citées : la division syndicale, la concentration des actions revendicatives dans le secteur public, la fréquence de l'intervention de l'État, l'ampleur du débat publique (mais flou) sur les thèmes de l'emploi et de la Flexibilité, le dynamisme et foisonnement créatif dans les entreprises. Ces particularités sont fréquemment associées à des facteurs structurels : une culture hiérarchique des relations de travail, le phénomène bureaucratique et la prégnance des règles et des statuts rigides dans lesquels les jeux stratégiques sont complexes et opaques, les processus élitistes de formation des dirigeants, les règles particulières de représentativité syndicale, la multiplicité des instances de représentations et des niveaux de négociation, l'inexistence d'instance d'arbitrage (hors l'État), la faiblesse des engagements (faible effet des signatures), l'opposition historique toujours valide entre un syndicalisme révolutionnaire et un syndicalisme revendicatif et participatif:, l'opposition entre un modèle de militance et un modèle de services aux cotisants, et enfin l'existence d'un système d'assurances sociales généralisées.
Il semble que les évolutions récentes aient amplifié la complexification des relations sociales, dans la direction d'une plus grande variété des situations locales.

D'abord, le contexte juridique des accords collectifs a changé de manière importante suite à la loi du 4 mai 2004 (dans sa partie sur les négociations collectives, mais aussi quant à l'évolution des règles de formation en entreprise). Cette loi n'a pas encore produit tous ses effets, bien entendu, mais il est possible de poser des hypothèses quant aux évolutions qu'elle accompagne. N'est-ce pas une tendance à la désinstitutionalisation des relations sociales au sens juridique ? L'hypothèse la plus courante quant aux conséquences de la loi du 4 mai est celle d'une flexibilisation des relations sociales. La faculté pour l'accord d'entreprise de déroger à l'accord de branche a été amplement soulignée dans les commentaires de la loi (Souriac, 2004, Ray, 2004, par exemple). L'accord d'entreprise (majoritaire) peut désormais déroger à l'accord de branche dès lors que celui-ci ne l'interdit pas (sans que ce principe soit rétroactif). Cette faculté de dérogation est toutefois exclue dans quatre domaines (salaires minimaux, classifications, garanties collectives en matière de protection sociale complémentaire, mutualisation des fonds destinés à la formation professionnelle). De plus, si les règles d'opposition aux accords sont modifiées dans le sens d'une plus grande possibilité d'opposition, cela se fait d'une manière limitée, dans le cadre de ce que Ray (2004) qualifie de « curieux accords majoritaires ». La plupart des commentateurs soulignent que les relations informelles deviennent plus importantes pour préparer ces accords locaux (documents de la journée DARES du 4 juillet 2004, et l'ensemble des contributions du numéro spécial de *Droit social* consacré à la loi du 4 mai 2004).

Ensuite, les études sur les évolutions des pratiques avant la loi du 4 mai 2004 montrent le recul des grands modèles unificateurs, au profit de modalités très diversifiées selon les situations locales. C'est le cas depuis longtemps des négociations salariales (Bessy, 1996). A côté de l'opposition entre la coordination par le marché et par l'entreprise, émerge une régulation par le contrat. Plus généralement, l'opposition entre des modèles de négociations centrés, selon les nations ou les secteurs, soit sur le niveau national, soit sur le niveau de branche, soit sur l'entreprise, n'est plus pertinente (Lallement, 1998). Les différences s'analysent de manière plus significative par une approche en configurations.

Dans celles-ci les pratiques concrètes d'utilisation des contrats de travail, les types d'emploi et de relation au travail, sont des facteurs déterminants mais leurs les modalités ne se déterminent pas les unes les autres de manière mécanique. Il devient difficile de repérer des grands modèles de configurations dans lesquelles il serait possible de classer les entreprises. (DARES, 2003)

Enfin, la question même de la syndicalisation échappe elle aussi à des grands modèles explicatifs. Une étude de 2004 de la DARES, (2004b) montre qu'il ne faut pas confondre syndicalisation (mesurée par le taux d'adhésion) et présence syndicale (influence des représentants ou des discours syndicaux). La situation la plus courante est celle de la coexistence d'une faible syndicalisation et d'une forte présence syndicale sur les lieux de travail. Ainsi les syndicalistes institués (délégués syndicaux, représentants syndiqués du personnel ou au CE) peuvent jouer des rôles importants dans les relations sociales, même dans les entreprises où le taux de syndicalisation est faible. La thèse de la désimplantation syndicale (Labbé, 1996) est ainsi à la fois complétée et fortement nuancée. Le rejet des explications structurelles à la désyndicalisation (effets sectoriels, changement dans les types d'emploi) est conforté. La désyndicalisation peut effectivement s'interpréter par des explications « comportementale » (Ibid.). L'enjeu de la désyndicalisation est donc complexe. Le syndicalisme reste un générateur d'idée important, non seulement aux niveaux les plus élevés, comme le souligne Labbé, mais aussi dans les entreprises. Certes, l'engagement syndical est bien, pour les individus qui en font le choix, une stratégie personnelle de promotion et/ou de développement professionnel (y compris par la mobilité sociale). Mais déduire de la désyndicalisation que le syndicalisme contemporain perd son pouvoir médiateur des relations sociales est excessif. C'est justement confondre les apparences institutionnelles avec les pratiques officieuses et concrètes, au quotidien et au plus près des ateliers et des services.

Une étude récente d'une partie des réponses à l'enquête REPONSE de 1988 en témoigne (Laroche, Schmidt, 2004). Cette étude souligne les liens complexes entre présence syndicale, pratiques relationnelles et représentations croisées des rôles dans le triptyque salariés, représentants syndiqués et dirigeants. Les effets contrastés mais aussi contradictoires de l'action syndicale sur le climat social perçu amène ces auteurs à souligner l'importance des pratiques face aux institutions et aux déclarations des personnes. Leur conclusion est un appel à mener des analyses qualitatives plus fines, sur les lieux de travail, dans l'univers informel des relations sociales.
Ces quelques données descriptives justifient que l'on se pose la question des relations entre cadre institutionnel et pratiques concrètes de relations sociales dans les entreprises.

L'ensemble de ces éléments descriptifs nous amène à proposer l'hypothèse très provisoire de deux tendances apparemment opposées dans l'institutionnalisation des pratiques. Ces tendances relèvent de cas-types extrêmes, et tendent à avoir des effets contradictoires sur les instances formelles (Comité d'entreprise, CHSCT, réunions d'information avec les délégués du personnel et les délégués syndicaux, séances de négociations avec les délégués syndicaux). Cependant, les situations concrètes peuvent les combiner.

D'une part, l'hypothèse d'une pénétration de plus en plus forte de l'informel (qui peut être plus ou moins institué) dans les régulations. La plupart des échanges se passent hors des cadres formels, sans réunions clairement annoncées avec ordre du jour et compte-rendu. Ces « régulations invisibles » influent fortement sur les instances formelles, qui tendent à devenir des chambres d'enregistrement, ou des instances vides d'effet. Les « coordinations » (qui intègrent souvent salariés, syndiqués et non-syndiqués, représentants syndicaux et représentants provisoires « antisyndicaux » élus en Assemblées générales) et les coalitions provisoires et spontanées en cas de crise, sont des exemples particuliers d'institutionnalisation « sauvage » à durée variable.
D'autre part, l'hypothèse que la décentralisation des négociations au niveau de l'entreprise et/ou de l'établissement renforce la formalisation des relations. Les instances formelles locales sont dépositaires de latitudes de décisions plus fortes, car de plus en plus indépendantes des niveaux supérieurs. Cette hypothèse se décompose en deux sous-hypothèses :

- L'indépendance des instances formelles locales face aux niveaux supérieurs formels : dérogations aux conventions collectives, aux ANI (accords nationaux interprofessionnels), latitudes d'action plus forte des directions locales face aux propriétaires ou aux niveaux supérieurs de direction (notamment en cas d'établissement ou de filiales), plus forte autonomie de discours et d'action des sections syndicales locales, par exemple.
- L'indépendance des instances formelles locales face aux niveaux supérieurs informels : moindres effets des options stratégiques des confédérations syndicales de salariés ou d'employeurs sur les débats et les positions des acteurs locaux, moindre insertion dans des réseaux relationnels de la part de ces acteurs locaux envers des acteurs de niveaux supérieurs.

En témoignent les oppositions explicites de plus en plus courantes de représentants syndicaux locaux face à leurs « supérieurs » fédéraux ou confédéraux, et la volatilité dans les adhésions syndicales (Labbé, Landier, 1998 ; deux exemples en ont fait l'actualité en 2004 et 2005 : « l'accord Bosch » sur la remise en cause de la réduction du temps de travail en échange d'une « non-délocalisation » ; les désaccords entre la CGT-énergie, la confédération CGT et le résultat du referendum lors de la renégociation des accords sur les retraites dans le secteur de l'énergie).

Ces premiers constats sont très descriptifs et nécessitent d'être approfondi à partir de références théoriques.

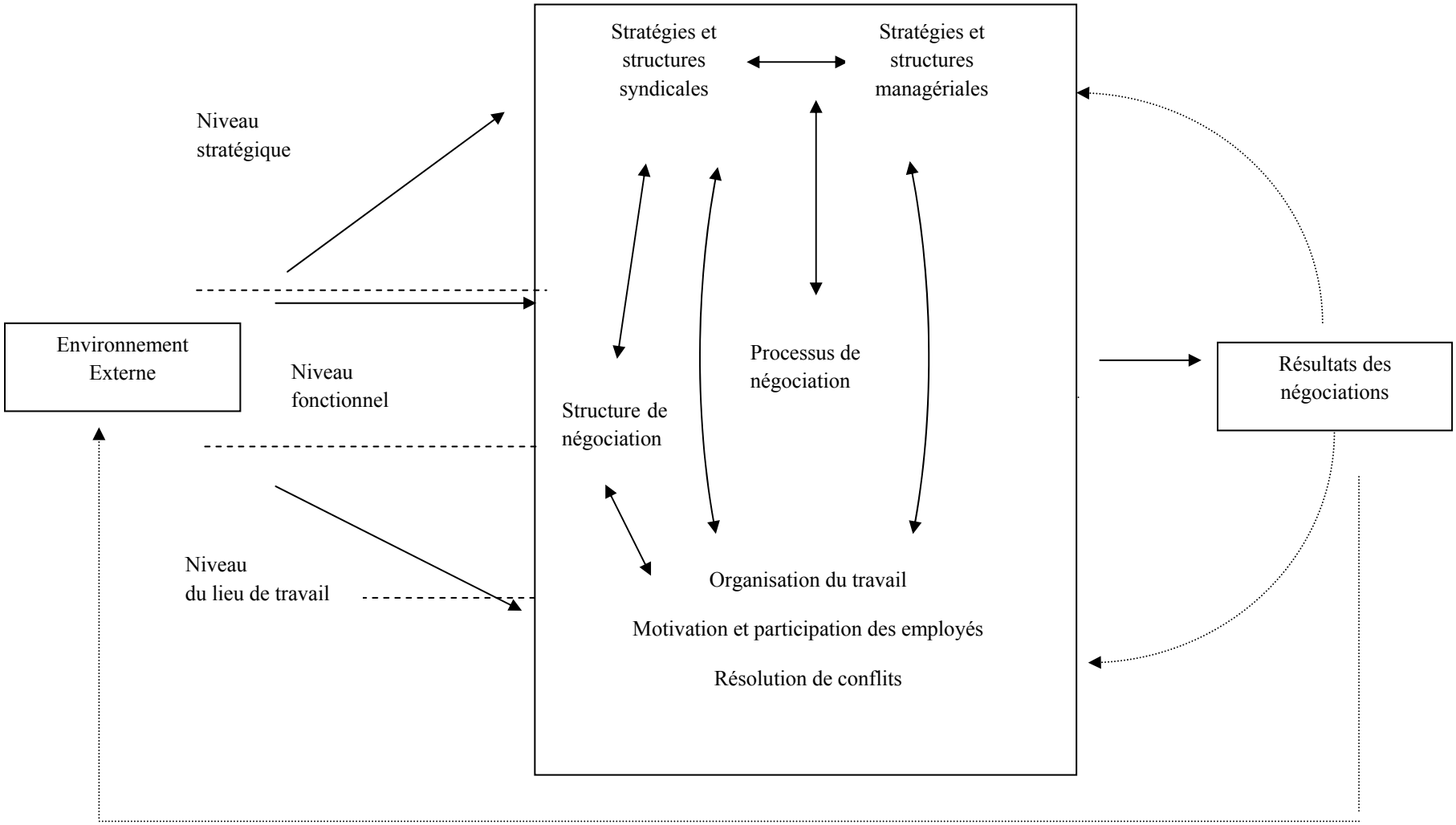
2.3 La construction d'une démarche d'analyse : les cadres théoriques

Les éléments descriptifs ne peuvent suffire pour fonder une démarche d'analyse. Pour conduire une analyse de cas au-delà de la description (ethnographie), il est nécessaire de choisir un ou plusieurs modèles théoriques que la monographie vise à valider. Le modèle doit être spécifié de la manière la plus positive possible, c'est-à-dire avec une identification des variables à observer et de leurs relations (Stake, 1994).

Cet effort permettra de construire des grilles d'observation. (Yin, 94, p.14 sq.). Yin souligne que le nombre pertinent de cas dépend de la proximité des modèles théoriques alternatifs : plus ceux-ci sont proches, plus grand est le nombre de cas à analyser pour fonder une validation analytique du modèle proposé.

2.3.1. Le système de relations sociales

Un premier cadre d'analyse est fourni par l'approche systémique des relations sociales, dont nous utiliserons la variante de Katz, Kochan et McKersie (1994) ou « modèle KKM ». Il différencie niveau stratégique, niveau fonctionnel (instances instituées-formelles), et niveau du lieu de travail dans les relations sociales. Le modèle est détaillé dans le graphique page suivante.



Graphique 2 : Cadre conceptuel des « relations industrielles » (version de Katz, Kochan, 1992, p.5[*]),

[*] Traduit par nous.

Ce modèle nous permet de poser un premier cadre d'hypothèses. Un premier ensemble est apparemment facile à spécifier, il concerne les niveaux fonctionnels et des lieux de travail. On considère provisoirement[57] que les démarches formelles se confondent avec les instances officielles (« structures ») de négociations qui alors définissent le cadre institutionnel. Si l'on fait l'hypothèse que ces instances sont dominantes, on doit constater des effets d'influence de haut en bas, c'est-à-dire du niveau fonctionnel sur le niveau du lieu de travail. Si au contraire on pose que les processus informels sont importants, les instances fonctionnelles seront marquées par les effets des régulations locales : les modalités (à observer) d'organisation du travail, de motivation et de participation des employés, et de résolution de conflits sur les lieux de travail seront déterminantes sur les thèmes de discussion et les types d'accords d'entreprises éventuellement négociés. Ces relations sont difficiles à appréhender par des questionnaires, et dans ce cas l'étude de cas apportera un éclairage significatif.
Un deuxième ensemble est souligné par ce modèle : les relations entre les niveaux stratégiques et les niveaux fonctionnels. Ce niveau ne nous intéresse pas directement car nous nous concentrons ici sur l'entreprise et l'établissement. Néanmoins dans nos études de cas, il conviendra de considérer quatre types de relations en tant que variable de contrôle.

Il faut d'abord tenir compte des relations entre les fédérations syndicales et les divers types de représentants du personnel, syndiqués ou non, et ce de deux manières : formelles (relations officielles entre niveaux syndicaux supérieurs, confédérés ou bien de la fédération syndicale pertinente, et représentants syndiqués locaux) ; informelles (par le réseau interpersonnel liant, éventuellement, les délégués syndiqués aux membres des instances supérieures des fédérations et confédérations, permanents ou non, mais aussi par les influences des prises de positions des fédérations ou même des confédérations sur les délégués, qu'ils soient syndiqués ou non).
Ensuite, il convient de prendre en compte les relations entre les dirigeants de l'organisation (entreprise ou établissement) et leurs correspondants aux nivaux supérieurs (maison-mère, ou direction de l'entreprise dans le cas d'un établissement) ou dans les instances de gouvernance (Conseil d'administration ou Directoire, selon les cas), là aussi dans les deux dimensions, formelle et informelle.

Ces quatre types de variables peuvent être approchés partiellement par des items de questionnaires aux salariés et aux dirigeants, mais devront être complétées par des questions dans les entretiens. Les théories implicites des personnes (Argyris, 1982), surtout dans le cadre légal et culturel en France, entraînent en effet des réponses d'abord centrées sur les relations officielles et formalisées. Les entretiens sont un outil indispensable pour amener les acteurs à exprimer leurs champs relationnels informels.

Enfin, un type de relations n'est pas clairement spécifié par le modèle KKM mais ne doit pas être oublié : les relations entre les diverses instances formelles existantes en droit français des relations sociales dans l'entreprise. Les rapports sont *a priori* complexes entre prérogatives des délégués du personnel, des délégués syndicaux, domaines de compétence du Comité d'entreprise et du CHSCT, avec dans ces deux derniers cas une analyse des relations entre délégués syndiqués et non syndiqués. Ces relations peuvent être déterminantes pour la dynamique des relations sociales dans une entreprise ou un établissement. Le questionnaire salariés (et dans une moindre mesure le questionnaire dirigeant) permet un premier survol de ces relations, mais de manière là aussi très formelle. Les entretiens seront très importants sur ces relations.

Ce cadre d'hypothèse va être modifié et affiné. D'abord, il convient de faire une distinction entre formel et institutionnel ou encore instances et institué. Ensuite il convient de préciser le contenu même des relations informelles, à l'aide de plusieurs référents théoriques qui vont nous amener à préciser de manière plus conceptuelle notre objet de recherche, en termes de régulations.

2.3.2. Formel, informel et Institutions

Pour construire des modèles interprétatifs qui nous permettent de construire des méthodologies d'analyse de cas, il est nécessaire de mener une réflexion sur la notion d'institutionnalisation des

[57] Nous complexifions l'analyse en discutant cette assimilation plus bas.

pratiques de relations sociales. Opposer institutions (formelles) et pratiques concrètes (informelles) serait une simplification abusive. L'informel est aussi une force d'institutionnalisation (au sens de ce concept dans les théories des organisations), qui prend de l'importance face aux cadres formels-légaux (institutions au sens du droit et des règlements) dans les modalités d'actions dans les entreprises.
Pour comprendre ces logiques d'actions, nous considérons que l'entreprise est approchée de manière plus pertinente comme institution et non comme firme au sens du courant dominant en sciences économiques. Dans l'analyse de la firme le comportement des acteurs est toujours expliqué par une rationalité d'intérêt à partir de préférences données et individuelles. Ces préférences individuelles ne peuvent justement pas être considérées comme indépendantes des comportements effectifs des acteurs, ni de leurs relations aux autres (statut relationnel). D'une part, à l'incertitude (imperfection) sur les conséquences de l'action (ce que prend en compte le néo-institutionnalisme économique) s'ajoute l'incertitude sur les préférences (March, 1978, 1994) : les comportements de l'individu modifient substantiellement (et non seulement de manière instrumentale) ses critères de choix. D'autre part, l'individu ne peut être conçu hors de ses contextes : ceux-ci contribuent à construire ses comportements au-delà d'une rationalité de résultat par une construction sociale des critères de jugement des résultats, et la possible contradiction entre les normes de comportements issues des contextes relationnels et la perception d'un intérêt économique (March, Feldman, 1981, March et al. 2000). Ce raisonnement prend toute sa portée s'il est appliqué aux comportements définis au sein de groupes, et non plus sur un individu isolé replacé après coup dans un contexte (Weick, 1979, 1985). Un aspect important de cette réflexion est sa critique de la notion *d'intérêt* de l'acteur. Dans une vision fonctionnaliste des relations sociales (Dunlop, 1958-1993), les groupes d'acteurs sont définis par leurs intérêts contradictoires les uns par rapport aux autres. Cette définition objectiviste détermine alors les stratégies adoptées dans les négociations. Une telle approche ne tient pas si l'on remet en cause la causalité entre intérêts, perceptions et comportements, ce que développe la théorie de la structuration (Autissier, 2000). Pour le dire de manière simple, les acteurs n'agissent pas au mieux de leurs intérêts (du moins, ceux supposés par la théorie du chercheur !, March, 1994a).

Nous écartons donc les raisonnements de type néo-institutionnalisme économique (théorie des droits de propriété, des coûts de traction, et des incitations-agence) car ils n'ont de sens que dans une axiomatique de la firme en économie imparfaite. En rupture avec l'approche précédente, les travaux de P. DiMaggio et W.Powell (principalement 1983 et 1991) ont contribué à définir le concept d'institution à partir de celui d'isomorphisme (leur terme alternatif de *contrainte institutionnelle* nous semble moins pertinent). Apparemment, l'institutionnalisation de la rationalité dans les décisions crée une « cage de fer », c'est-à-dire que la domination de l'esprit rationaliste comme moyen de contrôle des individus serait d'un tel niveau que les phénomènes de bureaucratisation seraient irréversibles. Mais ceci ne s'explique pas seulement par l'isomorphisme concurrentiel théorisé par l'écologie des populations. Ce dernier donne un rôle prépondérant à la pression de l'environnement concurrentiel dans la constitution des stratégies et des structures de l'organisation, ainsi qu'à la détermination des types de relations entre acteurs à l'intérieur des organisations qui en découlent. Le concept central est celui de l'efficacité, condition de la survie. Mais il existe aussi un isomorphisme institutionnel dans la mesure où les organisations et les groupes qui les constituent recherchent pouvoir et légitimité (Ibid). Cet isomorphisme provient justement de l'incertitude sur les préférences individuelles. Il s'exprime par les composantes politiques et rituelles de la vie organisationnelle, qui surpassent la poursuite de l'efficacité : elles sont d'un niveau supérieur en contribuant à spécifier les critères mêmes de l'efficacité.

Un deuxième cadre d'hypothèse de recherche peut ainsi être formulé. Les processus informels dans les relations quotidiennes entre salariés et dans les relations sociales relèvent-ils principalement d'un isomorphisme institutionnel ou d'un isomorphisme concurrentiel ? Pour analyser les relations sociales en entreprise et y intégrer la dimension informelle, il est donc nécessaire d'estimer dans chaque cas l'importance respective des trois types d'isomorphismes repérés par DiMaggio et Powell : isomorphisme coercitif, isomorphisme normatif (professionnalisation), et Isomorphisme mimétique (IM). Ce dernier nous semble particulièrement pertinent pour le thème des relations sociales. C'est un domaine à forte incertitude, tant sur les conséquences de l'action (incertitude des effets des relations sociales sur les performances globales de l'organisation dans ses marchés et sur la situation de chaque

acteur) que sur les « préférences » (les actions modifient les perceptions des intérêts par les individus et au sein des groupes constitutifs de l'organisation). Face à ces incertitudes, les acteurs tendent à adopter des modes d'actions proches des solutions déjà connues (Cohen, March, Olsen, 1972). Ce raisonnement est d'ailleurs à la base des approches conventionnalistes où l'isomorphisme mimétique est un moyen de coordination des activités très efficace en situation d'indétermination (Isaac, 1998, Salais, 1989, Favereau, 1989, Gomez, 1994 et 1996, Koenig, 1999). Le mimétisme devient un mode de coordination légitime face à l'incertitude, quand la décision ne peut être basée sur un calcul rationnel. Pour une part, il explique la routinisation formelle au sein des instances de dialogue social en entreprise (il semble qu'il renforce alors souvent les isomorphismes coercitif et professionnel). Dans le dialogue social particulièrement, la question de la légitimité est centrale. L'efficacité ne peut se construire (*faire sens*, au sens de Weick) que dans des modalités organisationnelles légitimées. Nous sommes au cœur de l'apport de DiMaggio et Powell (Huault, 2002).

Mais ce mode institué d'organisation du dialogue social doit être précisé dans les études de cas, sur plusieurs points : types d'acteurs, instances de relations, personnes clés. Surtout, il peut être remis en cause par d'autres modalités émergentes au sein des salariés (« coordination », groupes informels « spontanés ») en cas de conflits ou de circonstances inhabituelles (événement économique à fort impact, restructuration, changement organisationnel ou technique important). Ces modalités peuvent être des ruptures face aux fonctionnements antérieurs, mais peuvent aussi relever de l'isomorphisme mimétique (contagion du phénomène des coordinations comme mode d'organisation des salariés en conflit, à côté des syndicats et des instances officielles du dialogue social, par exemple).

La prise en compte de l'institutionnalisation interroge l'approche classique de la représentativité, ce à quoi nous invite d'ailleurs l'étude de 2004 de la DARES, (2004b). La représentativité ne se pose pas dans les mêmes termes dans les représentations formelles et dans les comportements informels. Dans le premier cas, elle s'observe à travers des résultats des divers types d'élections et s'analyse par les jeux électoraux entre acteurs juridiquement calibrés. Dans sa variante bureaucratique l'institutionnalisation aboutit à ce que les divers types de représentants soient auto-reproduits (phénomènes d'appareils). Les représentants du personnel peuvent ainsi être institués dans un sens bureaucratique d'où dans ce cas une faible participation aux élections sociales. En ce qui concerne les comportements informels, la représentativité s'observe par la mobilisation effective (physique, déclarative, voire pétitionnaire, donc non formellement insérés dans les instances de représentations) et s'analyse par les phénomènes d'influences interpersonnels ou groupaux (ce qui relève de la dynamique de groupe). Dans certains cas, il y a convergence entre formel et informel : les personnes instituées via des rôles prédéfinis (juridiques) de délégués peuvent être des leaders sociaux (au sens des approches du leadership en psychosociologie des organisations). Dans d'autres cas, il y a divergence : les leaders sociaux sont en opposition de statut avec les délégués, ces derniers perdants de leur influence du fait de leur institutionnalisation juridique. Il convient donc de ne pas confondre la représentativité avec la seule audience électorale, et de tester dans les analyses de cas les phénomènes d'influence et leur relation aux statuts institués. Dans la continuité du cadre théorique rappelé ci-dessus, il convient donc de s'interroger sur la nature des isomorphismes à l'œuvre dans ces phénomènes d'influence.

Nous sommes ainsi amenés à spécifier un cadre d'hypothèse sur les trois types d'isomorphismes potentiellement présents dans les relations sociales. Le raisonnement précédent nous amène à poser comme hypothèse de départ pour les entretiens exploratoires que l'isomorphisme coercitif et dans une moindre mesure l'isomorphisme professionnel sont liées aux régulations formalisées, les relations informelles relevant plutôt de l'isomorphisme mimétique (voire de l'isomorphisme professionnel).
Cette hypothèse est a priori cohérente avec la tension entre deux tendances repérée par N. Alter (1990), repris par Courpasson (1995) dans son analyse de la modernisation bancaire (Cf. aussi Sainsaulieu, Segrestin, 1986). D'une part, une tendance à « fonctionnaliser » les activités en remplaçant des traditions professionnelles ou le libre arbitre individuel par des règles explicites (officielles, par des référentiels d'activités, par exemple). Ce serait une tendance à la formalisation (isomorphisme coercitif et professionnel au sens hiérarchique) ou encore une manière de définir celle-ci. Les relations sociales, dans ce cadre, seraient soit amplifiées (négociations des référentiels par les

instances formelles ou par le management participatif dans la modernisation négociée[58]), soit contournées (imposition des nouvelles règles dans la modernisation conflictuelle ou hésitante). D'autre part, une tendance à la persistance (ou au développement dans la « nouvelle économie ») de la « pratique professionnelle » qui chercherait à assurer au contraire le maintien et le développement de savoir-faire peu codifiés et planifiés. Dans ce cas, les relations sociales seraient d'abord basées sur des phénomènes locaux non formalisés, où salariés et responsables de divers niveaux favoriseraient l'imitation professionnelle autour de compétences peu formalisées (isomorphisme professionnel au sens émergent et isomorphisme mimétique). Mais cette approche, peut-être utile dans un premier temps d'observation, nous semble limiter nos outils d'investigation, notamment par une assimilation trop simple entre trois dualités : le couple formel-informel, le couple isomorphisme coercitif – mimétique (l'isomorphisme professionnel étant ambigu), le couple dirigeants (et instances) – salariés. Pour ne prendre qu'un exemple, le *benchmarking* n'est-il pas un isomorphisme mimétique activé par les niveaux hiérarchiques supérieurs et qui s'introduit par des canaux divers, formels et non formels ?
Ceci nous amène à devoir spécifier clairement les variables observables de ces trois isomorphismes. L'opérationnalisation du cadre conceptuel de DiMaggio et Powell est en effet discutée (Tolbert, Zucker, 1996). En recherchant les variables permettant d'observer les isomorphismes à l'œuvre, nous allons aussi utiliser plusieurs cadres conceptuels complémentaires qui précisent certaines des dimensions des isomorphismes.

2.3.3. De la trompeuse opposition entre instances formelles et dynamiques informelles de groupe à l'imbrication des régulations

Une remarque préalable s'impose. La spécification des variables n'induit pas en soi de choix méthodologique, notamment de choix d'outil d'observation privilégiés, du moins à ce stade de notre réflexion. L'observation peut passer par des entretiens, mais aussi par d'autres sources très variées (Yin, 1994). Nous y revenons dans le paragraphe méthodologique ci-après, dans la mesure où notre réflexion sur les variables nous permet de dégager les types de sources à combiner. Les variables découlent des cadres théoriques que nous articulons. Il est donc probable que les choix méthodologiques découleront de la manière dont nous spécifions ici ces variables. Pour le moment, nous recouvrons tous les outils potentiels d'investigation sous le terme générique d'« observation », ce qui n'induit pas de choix d'outil à ce stade.
En ce qui concerne l'isomorphisme coercitif, plusieurs points doivent faire l'objet de l'observation : les règlements formels, qu'ils soient écrits ou explicitement énoncés, par exemple dans des réunions de travail ; les prescriptions de tâches et de méthodes (notamment dans les référentiels d'emploi) ; les types de hiérarchisation des rapports, selon plusieurs modalités : degré d'autonomie « prescrite » au travail (dont les critères sont à spécifier selon le type d'activités de travail), existence éventuelle et le cas échéant modes de résolution de conflits (particulièrement dans les conflits entre un salarié et son « n+1 »), degré d'heuristique de travail (management par l'erreur, à quel degré).
Le cadre d'hypothèse concernant les isomorphismes professionnel et mimétique doit être finalisé de deux manières.

D'une part, il doit être combiné au cadre d'hypothèses repérées à partir de l'analyse systémique du système de relations sociales. Chaque isomorphisme peut être *a priori* observé dans les trois niveaux (stratégique, fonctionnel et du lieu de travail) et surtout sur les relations entre les trois niveaux.
D'autre part, les corpus théoriques en sociologie des organisations nous procurent deux dimensions d'approches de l'informel : les stratégies d'acteurs et les dynamiques de groupe.
La première dimension est assez cadrée dans notre approche. Elle relève de l'analyse stratégique en sociologie de l'acteur. Il convient de repérer le ou les Systèmes d'action concrets dans les situations observées, et d'analyser les relations entre acteurs à partir de leurs ressources mobilisables. Ceci éclaire la dialectique formel-informel sans qu'il soit possible *a priori* de spécifier un type de ressource systématiquement associé au formel ou à l'informel (par exemple, une expertise professionnelle peut procurer un rôle hiérarchique, formel, ou une forte influence informelle sur le groupe de pairs). Rappelons que dans cette problématique le pouvoir relève de la construction de la zone d'incertitude de l'acteur par la mobilisation de ressources dans les situations locales (Crozier, Friedberg, 1977). Pour mener l'étude de cas il faut donc identifier pour chaque acteur ses ressources mobilisables.

[58] Cf. le préambule pour un rappel des cinq types dégagés par l'enquête Reponse, auxquels nous faisons référence ici.

Elles peuvent relever de quatre principales modalités (Sainsaulieu, 1977, Francfort et alii, 1995) : la compétence (expertise de métier), l'imitation des comportements proches (relation fusionnelle au groupe d'appartenance professionnel) ; le contrôle de connaissances clé (stratégie opportuniste), et enfin la relation personnalisée au(x) responsable(s) hiérarchique(s) qui peut user de son pouvoir formel pour adapter la règle à l'individu de manière « dérogatoire » (et arbitraire). En termes d'hypothèses opératoires de recherche, ceci procure quatre hypothèses qui visent à tester l'effet de chaque type de ressources sur les relations sociales et leur degré d'officialité. Quelles sont les ressources mobilisables dans les relations sociales, en les classant en deux types : ressources utilisables, pertinentes et légitimes, dans les instances officielles (formelles), ou ressources qui n'apparaissent que dans les relations informelles.
Cet effet des ressources mobilisables dans les relations sociales peut être approché tant au niveau individuel que collectif. En voici deux exemples que nous avons observés dans des cas concrets. Un délégué du personnel peut être élu car il met en avant sa compétence professionnelle comme gage de pouvoir face aux dirigeants. Inversement, cette compétence peut être un désavantage (implicite) car de ce fait ce candidat apparaît pour certains salariés comme un membre du noyau dur du salariat (« qualifié »), qui de ce fait prendra mal en compte les spécificités des salariés « périphériques » et/ou précaires. L'autre exemple concerne le niveau collectif : un groupe professionnel bien défini dans l'organisation s'accapare certaines connaissances-clés, voire de simples données, et en tire un fort pouvoir de donnant-donnant, qui se manifeste par une règle avalisée en dialogue social (dans le règlement intérieur ou une modalité de recrutement validée en Comité d'entreprise) ou par un additif particulier dans un accord formel de type Convention collective d'entreprise ou accord de méthode. Nous avons observé des phénomènes de ce type dans des entreprises de secteurs très divers (bâtiment, banque). Ils montrent que l'isomorphisme mimétique peut apparaître de manière formelle.
Notons que la deuxième hypothèse (relation fusionnelle au groupe) doit être dédoublée : le groupe d'appartenance est-il le groupe proche au quotidien, ou le groupe d'appartenance en psychologie sociale, le *reference group* au sens de Hyman et Merton ?

Les dynamiques de groupes qui concrétisent l'isomorphisme mimétique et peut-être en partie l'isomorphisme professionnel s'observent par les modalités d'intégration des individus aux collectifs de travail et les modalités relationnelles dans les groupes. Cette dimension relève de plusieurs cadres théoriques complémentaires, dont les études de cas permettront soit de tenter une synthèse soit au contraire de souligner les différences. Nous en citons cinq principaux[59].
1- L'informel relationnel peut être d'abord approché par le concept de micro-cultures de M. Liu (1981). Les études de cas devront observer comment se constitue le système de rôles sociaux (hiérarchie de fait et rapports de pouvoir entre les individus au sein des groupes, et entre les groupes de l'organisation). Les entretiens porteront donc sur les trois *forces d'invention* de la micro-culture : la technologie, l'organisation du travail (contexte proche), l'invention autonome des individus. Cette approche bénéficiera d'un éclairage par les processus psychosociologiques : phénomènes de communication (au sens de l'école de Palo-Alto : validation du positionnement de soi dans la relation à l'autre ; et au sens de Tafjel, 1972, 1985 : par la définition de soi par le rapport au groupe), dynamiques de groupe proprement dites (de la facilitation sociale de Zajonc aux rôles des minorités agissantes de Moscovici).
Ceci permettra d'éclairer la notion de Communauté pertinente d'action collective au sens de D. Segrestin (1980, 1985, 1992) par l'étude de la structuration des relations informelles. Comment l'action sociale et les éventuels conflits résultent, et encadrent en retour, le passage des communautés comme intégration dans le groupe concret (dimension spatio-temporelle) aux communautés comme mobilisation : par des logiques corporatives et associative ou bien des logiques politiques ? Selon le type de situation locale constatée, nous pourrons poser la question du passage entre les communautés de pratiques et les communautés de savoir (Hustad, 1999, à partir de Nonaka, 1994) dans l'action sociale. Selon ces derniers, la constitution de groupes réflexifs provient de plusieurs conditions de facilitation d'émergence d'un sentiment collectif d'expérience (c'est le modèle ICARV de Nonaka, auquel Hustad apporte deux conditions complémentaires). La simple expérience d'activités coordonnées dans un groupe de travail, en soi, ne crée pas une communauté de savoir, mais au mieux une simple communauté de pratique. Hustad apporte un complément à la notion de Communauté

[59] - Ces cadres sont bien connus, et nous les citons donc sans entrer dans les détails.

d'action collective qui nous semble important dans le cas des relations sociales. Il montre que les communautés de pratique proviennent de séparations entre groupes internes à une organisation, alors que les communautés de savoir nécessitent la perception par les membres des groupes de séparations avec des groupes interne *et externes* à l'organisation. A l'évidence, cette distinction est une caractéristique pertinente dans le cas de l'action collective dans les relations sociales.

Une analyse plus récente dans ses fondements permet de compléter ce canevas et surtout d'être prudent dans des assimilations trop rapides entre informel et dynamique de groupe, d'une part, formel et relations technico-hiérarchiques d'autre part. Les analyses précédentes en termes de micro-culture et de communautés d'action collectives sont incomplètes en ce qu'elles font porter l'accent sur les dynamiques propres aux groupes de salariés pour approcher les modalités informelles de relations sociales. A l'évidence, l'étude de ces modalités nécessite de prendre en compte le caractère vertical (« hiérarchique ») des relations dans les organisations. Ceci concerne d'abord les relations entre dirigeants et salariés, de manière non simplifiée : les divers niveaux hiérarchiques sont imbriqués (le management intermédiaire est un acteur particulier dans la chaîne hiérarchique, particulièrement pour les relations sociales). Ensuite, le dialogue social implique aussi les cadres fonctionnels (les acteurs officiels de la GRH agissant de manière parallèle aux lignes hiérarchiques). C'est tout l'intérêt du concept de régulation conjointe de JD. Reynaud (1997), que nous considérons ici dans ses modalités communes avec les théories de la convention (à la suite de la troisième édition des *règles du jeu*).
Suivant plusieurs des raisonnements critiques de JD. Reynaud, il convient d'être très sensible, dans l'observation, aux logiques entremêlées de l'intérêt et de la règle, ou encore du calcul et de la solidarité. Mais de la même manière que la légitimité ne peut s'observer hors du projet (de l'intentionnalité) liant les acteurs, les intérêts exprimés devront être saisis dans leur cadre régulateur. Si JD. Reynaud nous permet de comprendre qu'il n'y a pas de définition *a priori* des intérêts, il permet aussi de ne pas tomber dans l'erreur du pur subjectivisme (auquel il est aisé de succomber si l'observation inclut des entretiens). Nous chercherons donc à dégager, dans chaque cas, les niveaux de règles imbriqués, y compris quand ils ne sont pas consciemment coordonnés. Pour aller plus loin que la simple validation du constat que les règles locales se développent face aux règles générales, nous utiliserons le cadre des trois types de règles dégagés par Reynaud (les règles d'efficacité, les règles de coopération et d'autorité, les règles de division hiérarchique et du travail, ou encore règles d'organisation, celles qui fondent les différenciations de rôles et permettent d'éclairer les micro-cultures).
Si nous cherchons à valider l'hypothèse selon laquelle l'institutionnalisation formelle favorise la cohérence des règles, nous utiliserons aussi l'analyse de JD. Reynaud pour éviter trois pièges de la distinction entre formel et informel.
D'abord le concept de régulation conjointe permet d'éviter la dichotomie simpliste entre deux logiques, celle des sentiments (qui serait celle des exécutants, informelle) et celle de l'efficacité (qui serait celle de la direction et de la hiérarchie, formelle).
Ensuite, il permet d'écarter l'assimilation de la technologie au « côté du formel », comme facteur de déterminisme auquel s'opposerait l'informel dans une résistance à la domination technologique.
Enfin, plus fondamentalement, la régulation au sens de Raynaud amène à rejeter la distinction systématique entre direction (management) et salariés (exécutants), non pertinente pour comprendre les dynamiques des règles. L'imbrication des niveaux de règles se reproduit à tous les niveaux hiérarchiques, les relations fonctionnelles constituant aussi une régulation de contrôle face à la régulation autonome. En particulier, dans les entretiens surtout, nous aurons certainement à décoder l'opposition trop rapide entre « nous » et « eux » et leur assimilation soit aux statuts hiérarchiques (salariés-dirigeants), soit aux communautés locales (le service ou l'atelier de rattachement face aux autres).
Le cadre conceptuel de JD. Raynaud nécessite de chercher à observer comment la dimension des relations sociale en organisation dynamise ou entrave l'efficacité sociale, c'est-à-dire la mise en cohérence des règles et des niveaux de règle. Sur ce point, l'observation doit éviter d'en rester au cadre institutionnel. Elle portera ainsi à la fois sur la négociation collective et sur le management participatif. Ce dernier, officialisé ou institué *de facto*, relève par définition de la régulation. Dans les deux cas, il nous faudra d'ailleurs spécifier le type de négociation (fonctionnelle ou non, au sens du modèle

KKM), et le type de management participatif (de type toyotiste ou scandinave, au sens de Sisson, Fröhlich, 1998, cf. Besson, Haddadj, 1999).

Finalement, les travaux de JD. Reynaud nous amèneront à tester l'hypothèse que toute régulation conjointe s'institutionnalise, c'est-à-dire qu'elle tend à susciter des isomorphismes professionnel et mimétique qui représentent à l'instant présent une régulation de contrôle qui diffère des régulations autonomes. Ainsi, nous éviterons de tomber dans une posture simpliste selon laquelle les régulations autonomes seraient seulement initiées par les salariés, face à la régulation de contrôle portée seulement par les dirigeants et membres de la ligne hiérarchique, pour en déduire que les relations sociales seraient une expression de la régulation conjointe. En particulier, des relations, formalisées ou non, entre hiérarchiques et salariés peuvent constituer des régulations autonomes face aux modalités officielles du dialogue social qui pour le coup représentent une régulation de contrôle. L'inverse est aussi vrai, nous l'avons souvent constaté en organisation : des règles issues de la négociation sociale dans les instances fonctionnelles, écrites en accords officielles ou simplement actées en comptes-rendus, sont fréquemment des moyens pour des salariés (voire des cadres intermédiaires) de contrebalancer la pression de supérieurs hiérarchiques. La question centrale devient celle des systèmes de règles et de leurs imbrications, et non plus l'opposition entre instances formelles du dialogue social et instances informelles de participation.

Ces trois canevas théoriques nous éclairent plus sur les modalités de l'action collective, et les précautions à prendre dans la définition de nos objets, que sur leur contenu. Deux autres approches nous permettront de clarifier nos objets d'observation, notamment pour affiner notre structure de question dans les premiers entretiens.

D'une part, il nous semble utile que l'observation utilise les catégories d'analyse de l'appropriation du travail telles que développées par C. Dubar (1991, 1992) pour caractériser les modes de (re)construction d'identités dans la modernisation des entreprises (Courpasson, 1995). D'abord il convient de vérifier s'il est possible de structurer les discours des personnes autour des trois dimensions identitaires établies par cet auteur : les champs d'investissement (ou modalités d'accès au pouvoir), les normes de comportement relationnel (individualisme, humanisme, solidarité et rivalité démocratique, séparatisme, intégration soumission), et les valeurs issues de l'apprentissage culturel par le travail. Dans cette dernière dimension, nous pourrons utiliser la grille de correspondance entre valeurs et supports identitaires proposée par C. Dubar. Celle-ci détermine cinq couples de correspondance : économique – chefs ; statutaire-règle et masse ; créativité-métier et expertise ; personnes-chef et collègues ; la cinquième correspondance proposées par C. Dubar lie un mixte des valeurs précédentes au support identitaire « chefs et règles ». Cette démarche de recherche des liens entre valeurs et supports identitaires permet de construire, avec précaution, une articulation des micro-cultures et des communautés avec les systèmes de règles de Reynaud.
D'autre part, nous utiliserons la synthèse de R. Sainsaulieu (Francfort et al., 1995, p.179 sq.) sur les systèmes de relations entre acteurs d'organisations. A partir de deux dimensions simples (stabilité-évolution de la structure de relations ; accord-antagonisme) et de cinq types de relations génériques entre types d'acteurs (alliance, opposition avérée, opposition sous-jacente, négociation avérée, négociation sous-jacente), les études de cas de son équipe ont dégagé trois modèles et sept sous-modèles de relations entre acteurs : ceux du Consensus (consensus et pacte), des négociations (ajustement hiérarchique, transformation négociée) et ceux de l'opposition (domination, contre pouvoir, antagonisme).
Par ailleurs, nous avons postulé plus haut l'utilisation des types de ressources mobilisables dans les stratégies d'acteurs, telles que repérées par cet auteur. R. Sainsaulieu a aussi proposé une relation entre ces types de ressources mobilisable pour construire les zones d'incertitudes et les modalités relationnelles au sein des groupes de salariés (Sainsaulieu, 1977). Sa synthèse en quatre modèles « culturels » est utilisable pour cerner les cultures identitaires : la solidarité démocratique, l'unanimisme, le séparatisme, le retrait. Dans les deux cas, nous disposons dans ces travaux d'indicateurs utiles à l'observation, quelles que soient les modalités d'observation. Dans des études de cas il conviendra de tester la portée des règles prises en compte par les modèles de Sainsaulieu, dans le débat avec la régulation conjointe : ces modèles relèvent-ils seulement des règles de coopération et

d'autorité, comme l'estime JD. Reynaud ? La prudence critique auquel nous convie JD. Raynaud nous incitera à contextualiser les modèles de relations entre acteurs. Dans l'observation, il sera indispensable de faire préciser en détail, lors des entretiens, les personnes auxquelles les salariés et dirigeants interviewés feront référence quand ils parleront de « salariés » ou de « dirigeants », par exemple. Dans le domaine des relations sociales, la conceptualisation peut en effet se baser *a priori* autant sur l'approche en termes de systèmes de règles ou bien en termes de systèmes d'action concrets. Utiliser ces deux modalités dans l'observation sera certainement fructueuse.

3. Conclusion : la spécification des variables et la démarche d'observation

De ces canevas théoriques, complémentaires sur certains points et en oppositions sur d'autres, nous reformulons d'abord notre objet d'étude. Il ne s'agit pas, finalement, d'opposer les instances formelles et les dynamiques de groupe informelles pour chercher ensuite à reconstruire, après-coup, leurs articulations. Une telle démarche relèverait du compromis moderniste épistémologique dont B. Latour a montré les impasses (Latour, 1991). Nous viserons à saisir l'imbrication des régulations, ou systèmes de règles, qui constituent des chaînes de traduction des inscriptions concernant les relations sociales en entreprise (Latour, 1989, 2001).

Nous en déduisons une grille d'observation, notamment des guides d'entretiens semi- directifs. Cette grille utilise les dimensions des relations humaines et sociales proposées par les auteurs ci-dessus. Le but est de collecter des informations, c'est-à-dire des perceptions associées à des données, sur plusieurs objets dont relèvent à la fois le cadre institutionnel et les pratiques concrètes des relations sociales : les règlements et structures formels, les types de hiérarchisation des rapports au travail, les ressources mobilisables par chaque acteur, les modalités concrètes de constitution de la micro-culture, les liens intégrations-mobilisation, les systèmes de règles imbriqués et systèmes d'action concrets, leurs modes de régulation, les dimensions identitaires, les types de relations d'acteurs. Chaque objet sera saisi, de manière progressive, pour construire petit à petit une première caractérisation des relations sociales dans chaque cas étudié. Les catégories repérées pour chaque objet seront interprétées en fonction des deux cadres globaux sur lesquels nous fondons notre analyse : les trois niveaux du modèle KKM, les trois types d'isomorphismes de DiMaggio et Powell. Le tableau 1 en présente une synthèse visuelle.

Isomorphismes /Instance	**Coercitif,**	**Professionnel**	**Mimétique**
Stratégique	Régulation conjointe* (trois types de règles, institutionnalisation) ; modèles de relations entre acteurs ;	stratégies d'acteurs** (identification de ressources, individuel - collectif)	(stratégies d'acteurs) ; Communauté d'action collective ; (dimensions identitaires) ; modèles de relations entre acteurs ;
Fonctionnel	règlements formels ; hiérarchisation des rapports (conflits) ; modèles de relations entre acteurs ;	stratégies d'acteurs ; Régulation conjointe ; dimensions identitaires ;	stratégies d'acteurs ; (micro-culture) ; Communauté d'action collective ; Régulation conjointe ; (dimensions identitaires) ; modèles de relations entre acteurs ;
Lieu de travail	règlements formels ; prescriptions de tâches et de méthodes ; hiérarchisation des rapports (autonomie ; conflits, heuristique) ; Régulation conjointe ; (dimensions identitaires) ;	stratégies d'acteurs ; micro-culture ; (Communauté d'action collective) ; Régulation conjointe ; dimensions identitaires ;	stratégies d'acteurs ; micro-culture ; Régulation conjointe ; dimensions identitaires ;

Tableau croisé pour l'observation des interactions entre cadre institutionnel et pratiques concrètes dans les relations sociales en organisation
(Cf. le texte pour les références et les définitions des groupes d'items à observer)

Nota : Plus que les cellules du tableau, ce sont les relations entre celles-ci qui seront importantes pour construire une représentation dynamique des cas observés. Mais les cellules explicitent les types d'items à observer, à partir des catégories proposées par différents auteurs.

Sont indiqués entre parenthèse les phénomènes *a priori* peu pertinents pour la cellule, mais que nous n'écartons pas totalement.
* Régulation conjointe : observation d'items concernant les trois types de règles repérés par JD. Reynaud et l'institutionnalisation éventuelle de la régulation, mais aussi concernant les quatre modalités culturelles de R. Sainsaulieu.
** stratégies d'acteurs : la catégorie inclut principalement l'identification des ressources pour chaque acteur ou groupe d'acteur (ressource individuelle, ressource collective) , à partir des quatre catégories de base de Sainsaulieu.

Pour chaque item, il s'agit d'estimer à la fois l'effet du processus effectif de relations sociales d'une part sur la production de règles de relations sociales (effet auto-structurant), d'autre part sur les sujets (voire les accords) des instances officielles de dialogue social. Ce canevas est volontairement complexe. Il vise à deux objectifs de recherche. D'une part, éviter d'être trop réducteur (« oublier » des parties de processus), ce qui risquerait d'être le cas si nous choisissions un seul canevas conceptuel. D'autre part, permettre l'émergence d'une interprétation *a posteriori*, c'est-à-dire après observation. En effet, la grille d'observation proposée est telle qu'il n'est pas possible de spécifier des hypothèses de caractérisation globale des cas, du moins dans les premiers temps des analyses de cas. Toutes les hypothèses possibles doivent être contextualisées, c'est-à-dire exprimées dans des termes pertinents pour chacune des situations d'entreprise observées. Nous cherchons ainsi un moyen terme entre une démarche totalement inductive et une démarche parfaitement hypothético-déductive. Un tel moyen terme nous semble pertinent pour l'analyse des relations sociales.

Nous pensons en effet illusoire de rechercher une théorisation totalement fondée sur le terrain (de type Glaser et Strauss) : il est nécessaire de préciser les grilles d'observations, pour de nombreuses raisons. Les discours d'acteurs dépendent de leurs interlocuteurs, ce qui inclut les chercheurs lors d'entretiens. Les documents collectés ou les pratiques observées ne sont pas parlant en eux-mêmes, il font toujours l'objet d'interprétations (les chercheurs aussi sont soumis à la dissonance cognitive) et sont issus de processus dans lesquels des individus présentent des « logiques » d'action (parfois « illogique ») dont ils ne sont pas forcément conscients et que l'observateur ne peut pas forcément reconstruire. En conséquence nous préférons expliciter nos repères d'observation. A l'autre extrême, il nous semble peu productif, dans le domaine des relations sociales, de partir de conceptualisations achevées pour tester des hypothèses. Les acteurs sont parfois réflexifs, ou encore compétent au sens de Giddens (1984, cité par Autissier, 2000, p.209) : « les acteurs sont jugés compétents s'ils sont en mesure de se construire une représentation de leur environnement d'action et de tenir compte de cette même représentation dans la réalisation de leur action » Nous pensons qu'ils le sont souvent en matière de relations sociales. C'est pourquoi nous cherchons à laisser ouvertes les interprétations, sous réserve de l'impossibilité d'une théorisation totalement fondée sur le terrain.

L'articulation même entre instances formelles et pratiques informelles n'est pas l'objet d'une évaluation

Les références théoriques qui nous ont permis de dégager nos objets d'observations justifient aussi une méthodologie qui relève de l'analyse dite (à tort) contextualiste (Pettigrew, 1987, 1992, Brouwers et al., 1997). En effet, toute analyse utilisant cette grille visera à déboucher sur des rédactions intermédiaires des études de cas qui reformulent les hypothèses sous trois dimensions : en tant que jeu politique (centrées sur les acteurs), en tant que système d'adaptation (centrées sur les contextes, interne comme la technologie, et externe, comme les relations aux marchés), et en tant que dynamique historique (centrées sur les processus). Cependant, en cohérence avec les cadres théoriques proposés plus haut, nous ne chercherons pas à caractériser chaque cas à partir des quatre modèles issus de cette analyse (les modèles rationnel, contingent, politique, et incrémental). Une telle démarche serait trop restrictive pour notre objet d'étude, les relations sociales au sein des modes de régulations et des systèmes de règles en entreprise (les chaînes de traduction au sens de Latour, 1991). Nos cadres théoriques nous amèneront à être très attentifs aux processus et à leur dimension historique (donc temporelle).

Le *design* et la mise en œuvre des études de cas suivront les recommandations synthétisées par Yin (1994) complétées par celles de Stake (1994). Dans la mesure du possible, il est important de rechercher les six sources de « données » de toute étude de cas : les documents produits dans les entreprises observées, les enregistrements d'archives, les entretiens, les observations directes, l'observation participative et les traces matérielles.

Pour chaque cas, des modes précis de triangulation seront préparés à l'avance afin d'assurer la validité de construits de l'étude. Cette préparation se fera à partir des quatre types possibles : triangulation des « données » (variété des sources), entre les différents chercheurs impliqués dans chaque étude de cas, entre les perspectives théoriques divergentes appliquées aux mêmes ensembles de données, et entre méthodes divergentes pour chaque source de donnée.
Deux dernières précisions méthodologiques doivent être faites.

D'abord, un certain nombre de variables de gestion ou circonstancielles doivent être soigneusement observées dans chaque série de modèles spécifiques à chaque cas. Les études de cas devront s'assurer que certains caractères des régulations observées des relations sociales ne sont pas des effets de ces variables (ce qui relèverait d'une erreur de construit dans les modèles). Ces « variables de contrôles » concernent les tailles des entreprises, leur(s) secteur(s) d'activités, leurs performances économiques, sociales et financières, leurs modèles globaux de négociations, et les modèles de Gestion de ressources humaines (modèles *buy or make*, types de configuration entre modèle instrumental, de l'arbitrage managérial, et de la gestion des contradictions, Brabet et al., 1993).

Ensuite, nous insistons sur la nécessité de bien connaître l'histoire formelle des entreprises étudiées. Dès l'étape exploratoire, il sera primordial de commencer de construire l'histoire des règles dans chacun des cas, afin d'éviter de perdre la dynamique des processus et de succomber à une vision par trop transversale. Il est toujours nécessaire de recomposer les séquences temporelles de constitution et de modification des règlements et procédures[60], dont les éventuelles réorganisations des processus (*Business Process Reorganizing*), des accords locaux (« accords de méthodes », notamment) et l'histoire de leurs relations à d'autres niveaux de systèmes de règles (philosophie de gestion impulsée par les niveaux décisionnels supérieurs, ou liens aux accords de niveaux supérieurs, dont les Conventions Collectives de branches, par exemple). De même, dans les études de cas proprement dites, une attention particulière doit être accordée à l'analyse historique de la production écrite et électronique des acteurs (tracts, communiqués, courriers, notes diffusées, mémos, etc.) et de leurs diffusions et audiences. Leur mode de conservation (« enregistrement d'archive ») sera aussi observé et interprété.

Les analyses qui peuvent être conduites à partir de cette grille peuvent ainsi être complémentaires d'une démarche plus systématisée dans le cadre d'un audit social. A la rigueur analytique de l'audit classique, qui peut faire perdre les articulations entre domaines, cette grille apporte un guide compréhensif. Son utilisation dans une démarche d'analyse de situations de GRH vise donc à deux apports principaux. D'une part, intégrer dans l'audit les canaux dynamiques par lesquels les effets informels se manifestent et ce aux différents niveaux des instances de relations sociales. Les effets croisés informels entre différents niveaux (comment un délégué de CE diffuse une impression dans son service, par exemple) sont particulièrement importants (et souvent difficiles a aborder faute d'une grille systématique). D'autre part, cette grille peut éviter la « perte du tout » du fait d'une analyse par éléments précis distingués les uns des autres (*check-lists* classiques en audit), en contribuant à la synthèse de l'audit, grâce à cette articulation informel-formel.

Bibliographie

Amadieu J.-F. (1995), Industrial relations : Is France a special case ?, 10° Congrès mondial de l'IIRA (*International Industrial Relations Association*), Washington D.C., 31 Mai-4 juin 1995.
Argyris C., (1982), *Reasoning, learning and action*, Jossey-Bass, San Francisco.

[60] L'histoire des règles en organisation commence d'être un domaine de recherche spécifique. Cf. par exemple March et al., 2000.

Autissier D., (2000), *L'acteur compétent ou l'agir réflexif*, in Autissier D., Wacheux F., (2000), Coord., *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, pp. 207-226, l'Harmattan, Paris.
Besson D., (2002), Réorganisation stratégique, redéfinition des métiers et relations sociales : un cas de modernisation pilotée par le management, *Actes du congrès annuel de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Nantes, novembre 2002.
Besson D., Haddadj S., (1999), *Développer ou recruter les compétences ?*, éditions L'Harmattan, Paris.
Bessy C., " *Relation de travail et mode de fixation des salaires* ", *La lettre du CEE* (Centre d'étude de l'emploi), N°44, octobre 1996.
Brabet J., (2003), Des méthodologies qualitatives pour la recherche en GRH?, in Allouche J., Coord., (2003), *Enclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 888-896.
Brabet J., (1993), La gestion des Ressources humaines en trois modèles, in Brabet J., coord, *Repenser la GRH*, Economica, Paris.
Brouwers I., Cornet A., Gutierrez L., Pichault F., Rousseau A., Warnotte G., (1997), *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck Université.
Bruhnes B. (1996), *Les habits neufs de l'emploi*, NiL éditions, Paris.
Cadin Loic, Guérin Francis, Pigeyre Frédérique, (2002), *Gestion des Ressources Humaines. Pratique et éléments de théorie*, Paris, Dunod.
Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P., (1972), " A Garbage Can Model of Organizational Choice ", in March J.G., *Decisions and Organizations*, Basil Blackwell, Cambridge Mass., 1988, 294-334. Reprint of *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, N°1, Mars 1972.
Courpasson D., (1995), *La modernisation bancaire. Sociologie des rapports professions-marchés*, L'Harmattan, Paris.
Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système, Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.
Czarniawska B., (2004), *Narratives in Social Science Research*, 2004, Sage, Thousand Oaks.
Czarniawska B., (1998) *A narrative approach in organization studies*, Sage, Thousand Oaks.
DARES (2004a), *Synthèse des tables-rondes de la journée d'étude de la DARES : la négociation collective dans les entreprises et dans les branches : bilan et perspectives*, 2 juillet 2004, Dares.
DARES, (2004b), Mythes et réalités de la syndicalisation en France, *Premières synthèses-Informations*, Octobre 2004, N°44-2, DARES.
DARES (2003), *Synthèse des tables-rondes de la journée d'étude de la DARE : Aux sources des transformations du travail : stratégies d'entreprises, évolution de l'offre, systèmes techniques*, 26 mars 2003, Dares.
David A., (2000), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, in David A., Hatchuel A., Laufer R., (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, Paris, pp.83-110.
DiMaggio P., Powell W., (1983), The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, April, 147-160.
DiMaggio P., Powell W., (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago press.
Dubar C., (1992), Formes identitaires et socialisation professionnelle, *Revue Française de sociologie*, vol. 33, 4.
Dubar C., (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, paris.
Dunlop J.T., (1958, 1993), *Industrial Relations Systems*, Holt, New York, 1958; revised edition, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 1993.
Easterby-Smith M., Burgoyne J., Araujo L., Eds, *Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in theory and practice*, Sage, London, 1999.
Feldman Martha S., (2005), Resources in Emerging Structures and Processes of Change, *Organization Science*, (forthcoming).
Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, (1998), " Les nouvelles formes d'organisation du travail : l'Europe peut-elle réaliser son potentiel ? Résultat d'une enquête sur

la participation directe en Europe ", *Lettre d'information de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, Dublin, 98/03.
Foucault M., (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris.
Francfort Isabelle, Osty Florence, Sainsaulieu Renaud, Uhalde Marc, (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer.
Gomez P.Y., (1996), *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions, Paris.
Gomez Pierre-Yves, *Qualité et théorie des conventions,* Economica, Sciences de gestion, 1994.
Grant D., Hardy C., Oswick C., Putnam L., (2004), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*, Sage, Thousand Oaks.
Huault I., (2002), *Paul DiMaggio et Walter W.Powell. Des organisations en quête de légitimité,* In Charreire S., Huault I., (2002), *Les grands auteurs en management,* éditions MES, Paris, pp.99-112.
Huault I., (1999), Relations syndicales et valeurs boursières de l'entreprise. Une illustration de l'apport de la sociologie économique aux sciences de gestion, *Economie et Société*, Série Sciences de gestion, n°26-27, 6-7, pp.457-482.
Hustad W. (Wiggo), Expectational learning in knowledge communities, *Journal of Organizational Change Management*, 12/5, 1999, p.405-418.
Isaac H. (1998), Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions, *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.1, N°2, juin 1998, 89-112.
Kaisergruber D., Dir., (1997), Bernard Bruhnes Consultants, *Négocier la flexibilité. Pratiques en Europe*, Les éditions d'organisation, Paris.
Kochan Thomas A., Katz Harry C., McKersie Robert B., *The transformation of American Industrial Relations*, ILR Press, Cornell University, 1994.
Kochan Thomas A., Katz Harry C., *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, Mc Graw-Hill, 1992.
Koenig G. (Coordinateur) (1999), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica, Paris.
Labbé D. (1996), *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, L'Harmattan.
Labbé D., Landier H., (1998), *Les organisations syndicales en France*, Editions Liaisons, Paris.
Lallement M., (1998), Relations professionelles et emploi : du niveau à la configuration, *sociologie du travail*, No 2/98, pp.209-231.
Lallement Michel, ed., *Travail et emploi, le temps des métamorphoses*, Editions L'Harmattan, Paris, 1994.
Laroche P., Schmidt G., (2004), Présence syndicale et climat social perçu: une analyse différenciée salariés/ dirigeants en France, *Revue de gestion des ressources humaines*, 51, Janvier-Mars, 2-23.
Latour B., (2001), *L'espoir de Pandore. Essai d'anthropologie scientifique*, La Découverte, Paris (première édition anglaise de 1999).
Latour B., (1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, La découverte, Paris.
Latour B., (1989), *La science en action*, La découverte, Paris.
Liu M., (1981), Technologie, organisation du travail et comportement des salaries, *Revue Française de sociologie*, XXII.
Manning P.K., Cullum-Swan B. (1994), "Narrative, Content, and Semiotic Analysis", in Denzin, Lincoln, *Qualitative Research*, Sage, 1994, pp.463-477.
March J.G., Schulz M., Zhou X., (2000), *The Dynamics of Rules. Change in written Organizational Codes*, Stanford University Press, Stanford, California.
March J.G., (1994a), *A Primer on Decision Making*, The Free Press, Macmillan, New-York.
March J.G., (1978), Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice, *The Bell Journal of Economics*, Vol.9, No.2, Autumn ; reprint in *Decisions and Organizations*, Blackwell, Oxford, 1988, 266-293
March J.G., Feldman M., (1981), Information in Organizations as Signal and Symbol, *Administrative Science Quarterly*, 26, 171-186; reprint in *Decisions and Organizations*, Blackwell, Oxford, 1988, 409-428.
Meignant A, (2009), *Manuel d'audit du management des ressources humaines*, (seconde édition) Editions Liaisons, Paris.

Morel C., (1994), *La grève froide*, Editions Octarès, Toulouse.
Müller-Jentsch Walther (1998), Les théories des relations industrielles : une mise en perspective, *Sociologie Du Travail* No 2/98, pp. 233-262.
Pettigrew A.M., (1992), The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategic Management Journal*, Vol.13, Special Issue, Winter, 5-16.
Pettigrew A.M., (1987), Context and Action in the Transformation of the Firm, Journal of Management Studies, Vol. 24, 6, 649-670.
Pettigrew A.M., (1985), Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice, in Lawler III E.E., Doing Research that is Useful for Theory and Practice, Jossey-Bass, San Francisco, 222-249.
Ray J-E., (2004), les curieux accords dits "majoritaires" de la loi du 4 mai 2004, *Droit social*, n°6, dossier *La loi du 4 mai 2004 : le nouveau droit de la négociation collective*, 590-600.
Reynaud Jean-Daniel (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 3° édition.
Ruysseveldt J. Van, Visser J., eds, (1996), *Industrial Relations in Europe*, SAGE, London.
Salais R. (1989), L'analyse économique des conventions de travail, *Revue économique*, Numéro thématique L'économie des conventions, Vol.40, No2, Mars 1989, pp.199-240.
Sainsualieu R., (1977), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris.
Sainsaulieu R., Segrestin D., (1986), Vers une théorie sociologique de l'entreprise, *Sociologie du travail*, n°3, 335-352.
Segrestin D., (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Paris.
Segrestin D., (1985), *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*, Fayard, Paris.
Segrestin D., (1980), Les communautés pertinentes de l'action collective. Canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France, *Revue Française de sociologie*, XXI, N°2.
Sisson K., Fröhlich D., (1998), The significance of consultation and delegation in the new forms of work organisation : the need for a reappraisal, *Transfer, Quarterly of the European TU Institute*, Antwerpen, Vol. 4, N°2, summer 1998, p. 195-213.
Souriac M-A., (2004), L'articulation des niveaux de négociation, *Droit social*, n°6, dossier *La loi du 4 mai 2004 : le nouveau droit de la négociation collective*, 579-589.
Stake R.E., (1994), "Case Studies", in Denzin, Lincoln, *Qualitative Research*, Sage, 1994, pp. 236-247.
Tajfel H., (1972), La catégorisation sociale, in Moscovici S., (1972), Introduction à la psychologie sociale, larousse, Paris.
Tafjel H., Turner J.C., (1985), The social identity theory of intergroup behaviour, in Austin W.G., Worchel S., (1985), eds, *Psychology of Intergroup Realtions*, Nelson-Hall, Chicago.
Tolbert P., Zucker L., (1996), The Institutionalization of Institutional Theory, in Clegg S., Hardy C., Nord W., (1996), *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London, 175-190.
Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
Weick. K. E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, London.
Weick K.E., *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill, Deuxième édition, 1979.
Yin R.K. (1994), *Case Study research. Design and Methods. Second edition*, Sage, Thousand Oaks, California.

UNIFORMISATION ET SPÉCIFICITÉS DES RAPPORTS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UNE ÉTUDE COMPARATIVE

Olivier BOIRAL
Professeur titulaire
Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les Normes de gestion du développement durable
Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Québec, Canada
Olivier.Boiral@mng.ulaval.ca

Introduction

Les études sur le développement durable tendent à prendre pour acquis que ce concept est relativement clair, mesurable et que les rapports dans ce domaine contribuent à plus de transparence. Dans ce contexte, le reporting tend à apparaître, en soi, comme un moyen efficace d'améliorer l'accountability et la comparabilité des entreprises en matière de développement durable (Stratos, 2008, KPMG, 2008; Brown *et al.* 2007; Waddock, 2008). L'institutionnalisation et la standardisation croissante des rapports de développement durable, qui utilisent de plus en plus le guideline du Global Reporting Initiative (GRI) a contribué à la croyance qu'il est effectivement possible de dresser un portrait clair et rigoureux de la situation de l'entreprise. En effet, le GRI a pour objectif d'améliorer la transparence et la rigueur des rapports de développement durable en proposant des guidelines qui définissent des principes fondamentaux et des indicateurs de performance reflétant les meilleures pratiques du domaine (Global Reporting Initiative, 2006a; Moneva *et al.*, 2006; Brown *et al.*, 2007). Un de ces principes fondamentaux est la comparabilité des rapports, qui suppose que les informations rapportées « could support analysis relative to other organizations" (Global Reporting Initiative, 2006a, p. 14).

Ce type d'analyse comparative peut être particulièrement complexe en raison notamment des différences entre les entreprises en termes de secteurs d'activités, de culture, ou encore de méthodes de mesure des performances. L'objectif de cet article est d'analyser la comparabilité des performances de développement durable rapportées par des entreprises d'un même secteur, en l'occurrence celui des mines et métaux, et utilisant le même guideline du GRI. L'article ne vise pas à analyser les motivations du reporting de développement durable, la qualité et la forme des rapports, ou encore l'évolution dans le temps des performances déclarées par les entreprises. L'étude est plutôt centrée sur la possibilité de comparer les informations communiquées dans des rapports supposés utiliser des indicateurs et un guideline similaire dans ce domaine.

Dans un premier temps, les motivations et les défis de la mesure des performances de développement durable seront soulignées afin de mettre en lumière la raison d'être du GRI et les raisons de son utilisation croissante par les entreprises. Dans un second temps, la description de la méthodologie expliquera le choix de l'échantillon d'entreprises du secteur des mines et métaux ainsi que la démarche d'analyse des données de l'étude. L'analyse des résultats mettra en lumière les principales raisons qui expliquent la difficulté voire l'impossibilité de comparer les performances de développement durable.

1. L'institutionnalisation des rapports de développement durable

Si la comparabilité des performances de développement durable demeure relativement peu étudiée, la démarche de mesure et de comparaison d'indicateurs dans ce domaine est sous-jacente à des pratiques de plus en plus courantes: sélection d'entreprises par des gestionnaires de fonds éthiques et environnementaux, réalisation de rankings selon les performances environnementales par des journalistes, information du public sur les entreprises les plus avant-gardistes, sélection des fournisseurs en fonction de leurs performances dans ce domaine, benchmarking entre les entreprises, etc. Ces pratiques expliquent dans une large mesure les motivations à l'origine des rapports de développement durable, la nécessité de mesurer ce concept et l'utilisation croissante de standards reconnus dans le domaine, en particulier le GRI.

Mesurer un concept flou

La croissance des rapports de développement durable peut s'expliquer par plusieurs raisons interdépendantes : le souci de légitimité sociale, la recherche de dialogue avec différentes parties prenantes, et la gestion interne des enjeux du développement durable.

En premier lieu, la mise en place d'un rapport de développement durable permet de promouvoir la légitimité sociale des entreprises et de répondre à des pressions institutionnelles qui deviennent de plus en plus fortes. Dans certains pays, la divulgation d'informations sociales et environnementales répond à des obligations réglementaires. This is the case in France, where the 2001 New Economic Regulation Act that requires reports on corporate responsibility from publicly traded companies (KPMG, 2008). Cependant, dans la plupart des cas, la mise en place de ce type de rapport repose sur une démarche volontaire qui contribue à améliorer l'image de l'entreprise et à répondre aux attentes sociales.

En second lieu, le reporting sur le développement durable contribue à améliorer la communication avec diverses parties prenantes intéressées par l'engagement de l'entreprise dans ce domaine (Waddock, 2008; KPMG, 2008; Deegan, 2002; Gilbert and Rasche, 2007). Cette communication ne s'adresse pas seulement aux groupes environnementaux, aux médias et au public en général. Elle concerne également des acteurs plus immédiats et qui sont au cœur des activités économiques des entreprises, en particulier les clients et surtout les marchés financiers. Ainsi, la croissance des investissements responsables sur les marchés financiers a créé un besoin supplémentaire d'information et donc de reporting pour permettre de sélectionner les entreprises considérées comme les plus performantes en matière de développement durable (Devinney, 2009; Waddock, 2008; Brammer and Pavelin, 2005). Les indices boursiers comme le Dow Jones Sustainability Indexes, le FTSE4Good et le Domini 400 Social Index ont pour but de faciliter ce processus de sélection et d'améliorer l'information des investisseurs sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

En troisième lieu, les rapports de développement durable peuvent faciliter la gestion interne des enjeux sociaux et environnementaux. D'une part, la démarche de reporting suppose la mise en place d'une sorte de bilan des activités et des principaux défis à relever dans ce domaine. L'identification des aspects saillants à adresser est une des principales étapes de la mise en place d'un système de gestion environnementale, comme ISO 14001 (Jiang and Bansal, 2003; Boiral, 2007). La même remarque s'applique aux différentes dimensions du développement durable qui, pour être correctement gérées, doivent d'abord être clairement identifiés, mesurés, et prises en compte. D'autre part, le reporting sur le développement durable peut être un moyen, pour les dirigeants, d'affirmer leur engagement dans ce domaine auprès des employés et de communiquer, en interne, les priorités de l'entreprise.

Ces différentes motivations appellent un renforcement de l'imputabilité des entreprises à travers une démarche de reporting qui est supposée refléter la situation et les performances réelles des organisations (Staden et Hooks, 2007; Stratos, 2008; Veleva *et al.* 2001; Clarkson *et al.* 2008). Cependant, cette vision optimiste du reporting suppose l'application de standards uniformes dans un domaine fortement marqué par des spécificités locales sociales et environnementales.

Le GRI: vers une comparabilité des rapports de développement durable?

La multiplication des rapports de développement durable et des initiatives locales pour définir des critères dans ce domaine ont renforcé le besoin de standardisation afin de limiter la confusion liée à la diversité des approches et des indicateurs performance (Gilbert and Rasche, 2007; Waddock, 2008, Keeble *et al.*, 2002). Lancé en 1997 par la Coalition for Environmentally Restonsive Economies (CERES) et la United Nations Environment Programme (UNEP), le Global Reporting Initiative a pour but de proposer des guides pour structurer les rapports de développement durable en améliorant la qualité, la crédibilité et la comparabilité des informations transmises (Global Reporting Initiative, 2006). Le GRI ne propose pas seulement des guides pour structurer le reporting de développement durable, mais également des indicateurs, des protocoles et des conseils techniques pour améliorer la précision, la transparence et la pertinence des rapports (Moneva *et al.*, 2006; Brown *et al.*, 2007).

Le guideline du GRI, qui est utilisé par près de 80% des rapports de développement durable des 250 plus grandes entreprises mondiales, s'est rapidement imposé comme la référence internationale en matière de reporting (KPMG, 2008). Un tel succès s'explique par les exigences rigoureuses du GRI, par sa perspective très opérationnelle, et par son ambition à répondre à plusieurs problèmes fondamentaux associés au reporting sur le développement durable.

La plupart des études sur le GRI ont souligné la pertinence de ce système et les bénéfices de son utilisation pour les organisations : développement de relations de confiance avec les parties prenantes, amélioration de la communication interne et de la fierté des employés, promotion de la citoyenneté d'entreprise, renforcement de l'accountability, amélioration des performances en matière de développement durable, etc. (KPMG, 2008; Brown *et al.*, 2007; Clarkson *et al.*, 2008; Gilbert and Rasche, 2007). Cependant, peu d'études empiriques ont été réalisées sur la comparabilité des rapports. En fait, les travaux sur ce sujet reposent essentiellement sur l'analyse comparative de la qualité ou la forme des rapports GRI (Holder-Webb *et al.*, 2009; Chen et Bouvain, 2009; Stratos, 2008; KPMG, 2008; Deegan *et al.*, 2006) et non pas sur la mesure et la comparaison des performances environnementales rapportées.

En l'absence d'études empiriques spécifiques sur la question, le respect de ce principe de comparabilité peut sembler assez théorique. Cependant, à l'exception de quelques recherches critiques (Moneva *et al.*, 2006; Devinney, 2009; Laufer, 2003), la plupart des études empiriques sur le développement durable supposent au départ que les performances dans ce domaine sont comparables, sans que cette hypothèse soit vérifiée.

Dans ce contexte, la comparabilité des performances de développement durable divulguées dans les rapports n'apparaît pas comme un objet de recherche en soi, mais plutôt comme une prémisse à des recherches sur la mesure du développement durable ou sur la critique de la façon dont ce concept est utilisé par les entreprises.

2. Méthodologie

L'objectif de la recherche est d'analyser dans quelle mesure les performances de développement durable d'entreprises du secteur des mines et métaux utilisant de façon systématique le guideline du GRI sont comparables afin de déterminer s'il est ou non possible d'identifier les entreprises les plus en avances dans ce domaine. La démarche de recherche a donc reposé sur l'analyse systématique, critères par critères, de rapports de développement durable dont les indicateurs de mesure des performances de développement durable étaient théoriquement similaires.

2.1. Choix de l'échantillon

Si les rankings sur le développement durable et les fonds d'investissements responsables intègrent généralement des entreprises de différents secteurs d'activités, cette diversité ne favorise pas la comparaison des performances en matière de développement durable (Guthrie and Farneti, 2008; Global Reporting Initiative, 2006a). Pour éviter des écarts trop importants en termes d'activités et de problèmes de développement durable qui résultent de différents secteurs, l'étude a été centrée sur un seul secteur, celui des mines et métaux.

Le choix de ce secteur s'explique par l'ampleur des problèmes de développement durable des activités minières et par l'utilisation de rapports GRI par la plupart des grandes entreprises du domaine (Günther *et al.*, 2007; KPMG, 2008, Stratos, 2008). Ainsi, une cinquantaine d'entreprises du secteur minier étaient enregistrées dans la liste du GRI en 2009[61]. De plus, le GRI a produit un supplément sectoriel adapté à ce secteur particulier et qui devrait, en principe, faciliter les comparaisons entre les entreprises (Global Reporting Initiative, 2005). Ce supplément reprend le guideline G3, qui demeure assez général, en ajoutant des commentaires et des indicateurs supplémentaires pour tenir compte des spécificités du secteur minier.

[61] - Voir le site Internet du GRI (consulté en juillet 2009) : http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/E033E311-68E7-41F9-A97F-9F3B94F3FE40/2979/19992009reportslist_23June.xls

L'étude a porté sur les rapports de développement durable de l'année 2007 des entreprises du secteur minier disponibles en anglais, enregistrés par le GRI et ayant obtenu le niveau d'application A ou A+ de ce guideline.
La liste des rapports enregistrés par le GRI est publique et a été obtenue sur le site internet de cet organisme[62], qui regroupe diverses informations à ce sujet : niveau d'application de la grille, certification, année de référence, etc. Cette liste, qui est souvent mise à jour par le GRI, a été constituée au début de l'année 2009 et comprend donc les entreprises répondant aux critères de l'étude à cette période.
La certification du rapport par des auditeurs externes, qui est indiquée par un « plus » (+) dans le niveau d'application, n'a pas été utilisée comme un critère de sélection. D'une part, l'impact de cette pratique pour assurer la qualité des rapports n'a pas été démontrée et demeure très contestée (Deegan *et al*., 2006; Owen and O'Dwyer, 2005; Laufer, 2003; Manetti and Becatti, 2009). D'autre part, bien que la majorité des entreprises ayant le niveau d'application maximal du GRI sont certifiées (voir tableau 1), l'utilisation de ce critère aurait inutilement limité la taille de l'échantillon.
Étant donné les activités internationales des entreprises de l'échantillon, le lieu d'implantation du siège social n'a pas été utilisé comme un critère de sélection. Dans certains cas, des rapports GRI avaient été publiés par une filiale d'un groupe en plus du rapport corporatif. C'est le cas de Anglo American Chile et de BHP Billiton Chile. Pour éviter les redondances d'information et simplifier l'analyse, seuls les rapports corporatifs ont été analysés.
Au total, 12 rapports de développement durable correspondaient aux critères de sélection et ont donc été étudiés (voir tableau 1).

Entreprise *	**Nationalité**	**Nom du rapport**	**Année Publication** **	**Nbre de pages rapport** ***	**Niveau Application GRI** ****
Anglo American	UK	Report to Society 2007: Focusing on a sustainable future	2008	73	A+
Anglogold	South Africa	Report to Society 2007	2008	218	A+
Avon Metals	UK	"Our 20/20 Vision" Sustainability Report 2008	2008	30	A
BHP Billiton	Australia	It's our BHP Biliton Sustainability Report Full Report 2007	2007	309	A+
Codelco	Chile	Codelco Sustainability Report 2007	2008	147	A+
Illawara Coal	Australia	Illawarra Coal, Pride, Passion, Performance Sustainability Report 2007	2007	48	A
Newmont Mining	U.S.A.	Beyond the Mine Newmont Sustainability Report 2007	2008	332	A+
Penoles Industries	Mexico	Our stakeholders:the core of our sustainable developement strategy 2007 Sustainability Report	2008	120	A+
PT Kaltim Prima Coal	Indonesia	More than Mining: Sustainable Development Report 2007	2008	74	A+
Rio Tinto	UK	Rio Tinto 2007 Annual Report - Sustainable development review	2008	12	A+
Teck Cominco	Canada	Our Commitment: Teck Sustainability Report 2008	2008	54	A+
Usiminas	Brazil	Sustainability Report 2007	2008	184	A

Tableau 1 : rapports de développement durable analysés

* La liste des entreprises a été établie au moment de l'étude (printemps 2009). Des ajouts ou des changements mineurs peuvent éventuellement intervenir dans cette liste en fonction de la mise à jour des rapports enregistrés par le GRI.
** L'année de référence de tous les rapports était 2007 sauf pour Avon Metals (2006-2008).

[62] - http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList/ (consulté en juillet 2009).

*** Le nombre de pages correspond aux pages paginées. Certains rapports incluent des pages non paginées.
**** D'après les indications données sur le site Internet du GRI.

2.2. Analyse des données

La comparaison entre les entreprises a représenté l'essentiel du travail d'analyse des données. Cette comparaison a été faite à partir d'un tableau Excel regroupant, pour chacune des 12 entreprises, les informations divulguées sur chacun des critères du GRI, incluant le supplément sectoriel du secteur des mines et métaux. La grille d'analyse a été organisée suivant la classification des critères et des indicateurs de performance proposée par le GRI (voir tableau 2).

Aspects du développement durable	**Indicateurs de la grille GRI***	**Indicateurs du supplément sectoriel des mines et métaux**	**Nombre total d'indicateurs analysés**
Économie	9 (EC1 à EC9)	2 (MM1 et MM2)	11
Environnement	30 (EN1 à EN30)	4 (MM3 à MM6)	34
Travail	14 (LA1 à LA14)	2 (MM12 et MM13)	16
Droits humains	9 (HR1 à HR9)	1 (MM11)	10
Société	8 (SO1 à SO8)	4 (MM7 à MM10)	12
Responsabilité du produit	9 (PR1 à PR9)	Pas d'indicateur sectoriel	9
Total	**79**	**13**	**92**

Tableau 2 : Indicateurs de développement durable analysés

* L'appellation et le nombre d'indicateurs correspondent à ceux de la version 2006 (G3) de la grille du GRI (Global Reporting Initiative, 2006).
** L'appellation et le nombre des indicateurs du supplément sectoriel correspondent à ceux indiqués dans la version 2005 de ce supplément (Global Reporting Initiative, 2005).

Au total, la grille de catégorisation des données a donc regroupé 92 indicateurs, dont 13 spécifiques au secteur des mines et métaux.

3. Analyse des résultats

L'analyse comparative des performances divulguées dans les rapports de développement durable devait au départ être facilitée par de nombreux facteurs de convergence : échantillon homogène, utilisation de rapports a priori structurés sensiblement de la même façon, critères de performances similaires et normalisés, niveau d'application similaire (A et A+) de la grille GRI, etc. Malgré ces facteurs de convergence, l'analyse comparative des indicateurs de performance s'est avérée beaucoup plus difficile que prévu. Les raisons de cette situation peuvent être regroupées en 4 principales difficultés qui montrent les écarts entre l'apparence rigoureuse des rapports GRI et l'utilisation concrète qui peut être faite d'un tel standard dans une perspective de mesure et de comparaison des performances de développement durable:

- Mesurer des enjeux non mesurables;
- Comparer des données non comparables;
- Interpréter des informations floues et ambigües.

3.1. Mesurer des enjeux non mesurables;

L'obstacle le plus apparent dans l'analyse comparative des performances de développement durable est le caractère non mesurable et peu spécifique de nombreux indicateurs du GRI. Ainsi, ces indicateurs ne peuvent pas tous, au départ, être quantifiés, mesurés ou comparés de façon claire. Ce problème de mesure concerne les six principaux groupes de critères du GRI : économie, environnement, travail, droits humains, société, responsabilité du produit. Par exemple, concernant la performance environnementale, les indicateurs EN7 (Initiatives to reduce indirect energy consumption and reductions achieved), EN14 (Strategies, current actions, and future plans for managing impacts on biodiversity), ou encore EN26 (Initiatives to mitigate environmental impacts of products and services, and extent of impact mitigation) sont difficilement mesurables et encore moins comparables. Concernant les performances sociétales, la même remarque s'applique pour des indicateurs comme SO1 (Nature, scope, and effectiveness of any programs and practices that assess and manage the

impacts of operations on communities, including entering, operating, and exiting) et SO4 (Actions taken in response to incidents of corruption).

Dans la plupart des cas, l'intérêt et la pertinence de ces indicateurs ne saurait être mis en doute. En effet, le développement durable est un concept multidimensionnel, pluridisciplinaire, et dont la mesure, en supposant qu'elle soit possible, ne peut se réduire à quelques variables quantitatives. Cependant, la nature qualitative et générale de nombreux indicateurs rend la comparaison entre les entreprises difficile voire impossible. De plus, la formulation très large de nombreux indicateurs donne aux entreprises beaucoup de marge de manœuvre dans la façon de les interpréter et d'y répondre. Dans ce contexte, les rapports se limitent souvent à des affirmations générales qui tendent à mettre en valeur l'adhésion à des principes vertueux plutôt que des actions clairement identifiables, mesurables et comparables. Par exemple, l'indicateur HR5 (Operations identified in which the right to exercise freedom of association and collective bargaining may be at significant risk, and actions taken to the support of these rights.) a dans la plupart des cas donné lieu à des discours assez évasifs. Les extraits suivants provenant des rapports analysés sont assez représentatifs du type d'information rapporté :

- "We fully recognise the right of our employees to freely associate and join trade unions". (BHP Billiton, p. 274);
- "Freedom of association, in particular, is recognised as a fundamental right within the group, and collective bargaining is encouraged in those countries where the relevant structures exist." (Anglogold, p. 94)
- "Avon Metals prides itself on its reputation as a fair and ethically run business. We aim to earn the trust and respect of the businesses and people within our sphere of influence (see diagram), through our core values of transparency, accountability, integrity, solidarity, courage, justice & democracy." (Avon metals, p. 18).

3.2. Comparer des données non comparables;

Malgré le « bruit de fond » qui se dégage des rapports en raison de la prédominance d'informations générales et non mesurables, de nombreuses données chiffrées sont également présentées. En fait, la majorité des indicateurs du GRI doit en principe donner lieu à des informations chiffrées et il est clair, à la lecture du guideline G3, que ses concepteurs ont cherché à définir des critères mesurables pouvant éventuellement être comparés. Cette volonté de mesure explique probablement pourquoi les dimensions du développement durable qui semblent les moins mesurables, comme les droits humains, la responsabilité du produit, et les pratiques de travail sont l'objet de nombreux indicateurs quantitatifs. A contrario, la dimension économique est appréhendée à partir de critères plus qualitatifs. Cependant, de façon paradoxale, les données chiffrées disponibles pour chaque indicateur ne sont pas nécessairement les plus comparables. Deux principales raisons expliquent cette situation: les différentes échelles de mesures utilisées et le contexte particulier de chaque organisation.

La première raison, liée aux différentes échelles de mesure, était au départ assez inattendu étant donné l'objectif de standardisation du GRI et ses nombreuses indications sur la façon de mesurer et de présenter les indicateurs de performance. Pourtant, les échelles de mesure utilisées dans les rapports sont très hétérogènes. Par exemple, les valeurs monétaires sont présentées dans des devises différentes (Mexican pesos pour Penoles Industries, Lire Sterling pour Avon metals, etc.). Les unités de masse et de volume pour mesurer des indicateurs comme EN1 (materials used by weight or volume) sont également variables (kg, metric tons, kL, ML, m3, billions litres, thousand kL, megalitres, thousand of cubit metres, etc.). Les passages suivants concernant l'indicateur EN8 (Total water withdrawal by source) illustrent ce problème :

"Total Water Withdrawn Thousands kL 545,295.2" (Newmont)
"Total high-quality water use amounted to 161,670 megalitres (ML)" (BHP Billiton)
"Anglo American Group operations consumed a total of 251 million m3 of water in 2007" (Anglo American).
"Fresh water usage: total of 60 231 616 m3" (AngloGold)
"We withdrew 785 billion litres of water" (Rio Tinto)

3.3. Interpréter des informations floues et ambigües

L'évaluation et la comparaison des indicateurs de performance de développement durable supposent que l'information soit disponible, claire, pertinente, et interprétable. En pratique, ces conditions sont rarement remplies de façon satisfaisante pour plusieurs raisons : l'absence de données sur de nombreux indicateurs de performance, la divulgation d'informations ambiguës ou incomplètes, et la difficulté à donner du sens ou à interpréter certains indicateurs.

En premier lieu, malgré les nombreuses informations contenues dans les rapports, les divers exemples présentés, la pertinence de nombreuses initiatives de développement durable soulignées par les entreprises, etc. une analyse plus fine des documents révèle que les informations divulguées sont souvent incomplètes ou absentes ce qui, au départ, limite les possibilités de comparaison. Par exemple, seulement 6 entreprises sur les 12 étudiées (Newmont, BHP Billiton, Avon metals, Illawarra Coal, PT Kaltim Prima Coal, Usinas) ont donné des informations sur le critère EN24 (Weight of transported, imported, exported, or treated waste deemed hazardous under the terms of the Basel Convention Annex I, II, III, and VIII, and percentage of transported waste shipped internationally). Les entreprises qui ont répondu se limitent à dire, pour l'essentiel, qu'elles ne contribuent pas au transport international de déchets dangereux. De même, l'indicateur MM9 (Describe resettlement policies and activities) n'a été adressé que par 4 entreprises (Teck Cominco, Illawara Coal, Penoles Industries et PT Kaltim Prima Coal). Les réponses sur ce critère sont également assez laconiques. Dans certains cas, les entreprises reconnaissent explicitement que les données ne sont pas disponibles mais qu'elles le seront à l'avenir. C'est le cas par exemple de Newmont qui indique, au sujet du critère EN30 (Total environmental protection expenditures and investements by type) : "Currently we do not have a system in place to collect this information. We will evaluate our capacity to capture this in our 2008 report." (index GRI/ Website). Cependant, le plus souvent, les rapports ne donnent pas d'explications sur l'absence de mesure concernant certains indicateurs du GRI. Ces omissions sont en contradiction avec les niveaux d'applications A ou A+ du GRI, qui supposent que tous les indicateurs de performance soient adressés ou que, le cas échéant, l'entreprise explique pourquoi ce n'est pas le cas (Global Reporting Initiative, 2006a, b).

En deuxième lieu, si la plupart les indicateurs de performance semblent couverts par les rapports, cette couverture n'est souvent qu'apparente. Cette apparence de conformité aux exigences du GRI est plus beaucoup plus fréquente que l'absence d'information et complique encore davantage l'interprétation des rapports. En effet, une absence d'information clairement identifiée simplifie le processus d'analyse, alors qu'une information divulguée de façon incomplète ou imparfaite la rend plus ambiguë. Trop souvent, les rapports contiennent des informations hors sujet ou trop éloignées des indicateurs spécifiés par le GRI, que ces indicateurs soient ou non mesurables. La multiplication de ces réponses hétérogènes et évasives tend à alourdir les rapports qui contiennent beaucoup d'informations difficilement analysables et comparables. C'est le cas notamment des rapports d'Anglogold, de BHP Billiton, de Newmont Mining et d'Usiminas, dont la longueur s'explique par une surabondance d'informations qui ne facilitent pas l'analyse comparative des cas.

Pour certains indicateurs, la plupart des rapports analysés ne répond pas de façon convaincante aux informations et aux mesures demandées par le GRI. C'est le cas par exemple de LA5 (Minimum notice period(s) regarding operational changes, including whether it is specified in collective agreements), LA9 (Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions), ou encore EN17 (Other relevant indirect greenhouse gas emissions by weight). La plupart des informations divulguées pour ce type d'indicateur ne sont donc pas utilisables pour évaluer et comparer les performances par rapport aux critères spécifiés. De façon générale, les rapports de développement durable analysés contiennent beaucoup d'informations a première vue très pertinentes, mais qui se révèlent, après analyse, non conformes aux spécifications du guideline du GRI. Les passages suivants relatifs au critère LA6 (Percentage of total workforce represented in formal joint management–worker health and safety committees that help monitor and advise on occupational health and safety programs) sont révélateurs de ce problème et du type de discours adopté dans les rapports:

"Newmont's Global HSLP Team comprises health and safety experts who represent all facets of our business. The team works to conceptualize and develop a consistent approach to managing health, safety and loss prevention" (Newmont);
"Avon Metals has several trained health and safety representatives who participate in deployment of the location's proactive safety efforts" (Avon Metals);
"The commitments and obligations of our workers in the areas of safety and hygiene are established in the Collective Work Agreements and legislation on the matter. We have seventeen Safety and Hygiene Commissions comprised of unionized and non-unionized personnel" (Penoles Industries S.A).

Conclusion

Contrairement aux hypothèses de départ et aux présupposés de base de la majorité des réflexions sur le sujet, les résultats montrent clairement qu'il n'est pas possible de comparer et classer de façon crédible les entreprises du secteur minier sur le base de leur rapport de développement durable GRI. L'analyse systématique des indicateurs rapportés met en lumière quatre principales raisons : le caractère non mesurable de nombreux aspects du développement durable, la non comparabilité des données sur des indicateurs a priori mesurables, les informations incomplètes ou ambiguës, et l'opacité des rapports. Ces différentes raisons ne sont pas mutuellement exclusives et semblent, en se combinant, avoir un effet multiplicateur. Ainsi, les données présentées pour un même indicateur sont souvent peu mesurables, évaluées de façon assez élastique par les entreprises, présentées de façon ambiguë, et reposent sur des discours relativement opaques et optimistes. Ces lacunes sont peu apparentes au premier abord, car les rapports sont généralement bien présentés, convaincants, et sont structurés pour démontrer le sérieux de l'engagement des entreprises pour le développement durable. De plus, la comparaison critère par critère réalisée dans cette étude est très inhabituelle, et n'a peut-être jamais été réalisée auparavant de façon très systématique. En effet, façon générale, les rapports sont lus et analysés de façon individuelle et non de façon transversale, analytique et comparative, si bien que les incongruités relevées par l'étude ne sont pas nécessairement apparentes.

La principale contribution de l'article est de déconstruire l'hypothèse de mesurabilité, de comparabilité et de transparence des performances de développement durable à partir d'une démarche systématique d'analyse des rapports d'entreprises en théorie comparables. Les résultats de l'étude apportent un nouvel éclairage sur la façon très élastique dont le développement durable peut être interprété et mesuré par les entreprises malgré l'utilisation d'un standard identique et reconnu. Ces résultats contribuent à revisiter la signification du développement durable et à remettre en cause plusieurs présupposés de base sous-jacents aux discours dominants et aux recherches sur la question.

En premier lieu, si les performances de développement durable peuvent difficilement être mesurées et comparées, les efforts de classement ou de sélection d'entreprises considérées comme en avance ou proactives sur la question semblent peu réalistes. La possibilité d'établir de tels classements semble d'autant plus contestable que plusieurs secteurs d'activités sont généralement considérés dans ces rankings. Si les indicateurs de performance des 12 entreprises du secteur des mines et métaux étudiées sont trop hétérogènes pour être comparées, il est prévisible que ce problème soit amplifié par la comparaison d'entreprises appartenant à des secteurs différents. De plus, seule une minorité d'entreprises utilise le GRI avec un niveau d'application A ou A+. L'utilisation approximative de ce guideline ou encore l'absence de standardisation du processus de reporting ne peut qu'amplifier les écarts dans les indicateurs mesurés et rendre la comparaison encore plus incertaine. D'autres méthodes d'évaluation des performances peuvent être envisagées comme, par exemple, des enquêtes auprès des parties prenantes ou encore des entrevues à l'intérieur des entreprises. Cependant, la validité de ces méthodes demande à être démontrée. De plus, le fait d'obtenir des informations par d'autres moyens que le reporting ne résout pas la plupart des problèmes de fond soulevés par l'article : aspects non mesurables et multidimensionnels du développement durable, importance des aspects culturels, choix et comparaison des indicateurs, caractère contingent des données divulguées, etc. Si le GRI est considéré actuellement comme la source d'information la plus complète ou la plus fiable sur les performances en matière de développement durable (Moneva *et al.*, 2006; Brown *et al.*, 2007; KPMG, 2008), il est peu probable que les problèmes de comparaison constatés disparaissent en utilisant d'autres méthodes de mesure et de reporting. Dans ce contexte, une piste intéressante de recherche serait de faire l'inventaire des principales méthodes utilisées pour mesurer et comparer les

performances de développement durable, y compris dans le cadre des index boursiers sur le sujet et du choix des investissements responsables. Quels sont les critères privilégiés? Comment les investisseurs institutionnels sélectionnent les entreprises dans le cadre de leurs politiques d'investissements responsables? Quelles sont leurs sources d'information? Quel crédit accordent-ils aux différentes méthodes de collecte des données, y compris le GRI? Comment justifient-ils leurs sélections des « meilleures entreprises » auprès du public? Comment prennent-ils en compte des spécificités culturelles ou écologiques locales auxquelles ils sont le plus souvent étrangers? L'approfondissement de ces questions dans le cadre d'études qualitatives de terrain apporterait certainement un éclairage nouveau sur la mesure et les représentations collectives du développement durable.

En second lieu, les résultats de l'étude contribuent indirectement à remettre en cause la façon dont le développement durable est pris en compte et mesuré dans divers travaux de recherche sur la question. En effet, si l'hypothèse de mesurabilité et de comparabilité des performances dans ce domaine apparaît, à la base, comme simplificatrice voire irréaliste, plusieurs avenues de recherches doivent être revisitées. C'est le cas par exemple des liens entre l'engagement en matière de développement durable et les performances économiques ou encore de l'impact de la mise en place de normes comme ISO 14001 sur le développement durable. La même remarque s'applique pour les dimensions sociales du développement durable, qui dépendent de spécificités culturelles locales que des normes uniformisées comme le GRI ne permettent pas de prendre en compte. . En effet, les problèmes de mesure et de comparabilité semblent concerner l'ensemble des dimensions et des indicateurs du développement durable. Ces problèmes soulèvent des questions fondamentales sur la signification du concept de développement durable et sur la façon dont il se traduit dans différentes études. Une piste de recherche intéressante serait de réaliser une revue systématique des études qui tentent de mesurer le développement durable ou certains indicateurs qui s'y rapportent. Quelles sont les définitions du développement durable sous-jacentes à ces études? Quels sont les critères retenus? Quelles sont les spécificités locales prises en compte? Comment mieux rendre compte de ces spécificités dans les rapports de développement durable et les normes internationales sur la question? Dans quelle mesure la mondialisation des échanges et la portée de plus en plus internationale des rapports de développement durable tendent à influencer le contenu de ces rapports et à encourager une vision de plus en plus uniformisée de la réalité?

Bibliographie

Abrahamson, E. (1996) « Management Fashion », *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 254-285.
Ambec, S. and Lanoie, P. (2008) "Does it pay to be green? A systematic overview", *Academy of Management Perspectives* 22(4): 45-62.
Aragón-Correa, J.A. and Rubio-López, E. (2007) "Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings" Long Range Planning, 40 (3): 357-381.
Aragón-Correa, J. A., 1998, "Strategic Proactivity and the Firm Approach to the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, 41(5): 556-567.
Aras, G. & Crowther, D. 2009. Corporate sustainability reporting: A study in disingenuity? *Journal of Business Ethics* 87(1): 279-288
Berger, P.L. and T. Luckmann. 1967. *The Social Construction of Reality*. Doubleday, New York.
Boiral, O.; M. Cayer et C. Baron (2009) « The Action Logics of Environmental Leadership. A Developmental Perspective », *Journal of Business Ethics,* 85(4): 479-499.
Boiral, O. 2007. Corporate greening through ISO 14001: a rational myth?, *Organization Science,* 18(1): 127–146.
Boiral, O. (2006), "Global Warming: Should Companies Adopt a Proactive Strategy?", Long Range Planning, 39(3): 315-330.
Boiral, O. (2003) « The Certification of Corporate Conduct: Issues and Prospects » *International Labour Review,* 142(3): 317-340
Brammer, S., & Pavelin, S. 2005. Corporate reputation and an insurance motivation for corporate social investment. *The Journal of Corporate Citizenship*, 20: 39–51.
Brown, H.S., de *Jong*, M., and *Levy (2009)*, D. Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production* 17(6) : 571-580

Cameron, K.S.: 1986, "Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness", *Management Science* 32(5), 539-553.
Cerin, P. (2002), Communication in Corporate Environmental Reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 9(1): 46-65.
Chen, S. and Bouvain, P. (2009), 'Is corporate responsibility converging? A comparison of corporate responsibility reporting in the USA, UK, Australia and Germany', Journal of Business Ethics,87(1), 299-317.
Chia, R. (1995). From *Modern* to Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies*, 16(4),. 579-604
Christmann, P. & Taylor, G. 2006. Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies,* 37: 863–878.
Clarkson, P.M., Y. Li, G. Richardson, and F. Vasvari, 2008. "Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis", Accounting, Organisations, and Society, 33(4/5): 303-327.
Dando, N. et Swift, T. (2003) "Transparency and assurance: minding the credibility gap", *Journal of Business Ethics* 44(2/3): 195-200.
Cooper, R. et Burell, G. (1988). « Modernism, postmodernism and organizational analysis : an introduction ». *Organization Studies*, 9(1): 91-112.
Davis-Walling, P. & Batterman, S. A. 1997. Environmental reporting by the Fortune 50 firms. *Environmental Management*, 21(6): 865–875.
De Cock, C. (1998), "It seems to fill my head with ideas: A few thoughts on postmodernism", TQM and BPR. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 7 No.2, pp.144-153.
Deegan, C., Cooper, B.J., & Shelly, M. 2006. An investigation of TBL report assurance statements: UK and European evidence. *Managerial Auditing Journal,* 21(4): 329–371.
Deegan, C. 2002. The legitimizing effect of social and environmental disclosures: a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3): 282-311.
Déjean, F., Gond, J-P. & Leca, B. (2004) Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry, *Human Relations*, 57(6): 741-764.
Devinney, T. M. (2009) *Is the socially responsible* corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility Academy of Management. *Perspectives*, 23 (2), p.44-56
DiMaggio, P.J. and W.W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48: 147-160.
Egri, C. and S. Herman: 2000, "Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organizations", *Academy of Management Journal* 43(4), 571-604.
Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st Century Business.* Oxford: Capstone.
Epstein, M. et Roy, M.J. (2001) « Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers », *Long Range Planning* 34(5): 585-604.
Gilbert, D.U. and *Rasche*, A. (2007): *Opportunities and Problems* of Standardized Ethics Initiatives - A Stakeholder Theory Perspective, *Journal of Business Ethics* 82(3): 775-773
Global Reporting Initiative (2006a) *Sustainability Reporting Guidelines,* Amsterdam: GRI.
Global Reporting Initiative (2006b) *GRI Application Levels,* Amsterdam: GRI.
Global Reporting Initiative (2005) *GRI Mining and Metals Supplement,* Amsterdam: GRI.
Gond, J.-P.; *Herrbach*, O.(2006)., "Corporate Social Reporting as a *Learning Tool*? A Theoretical Framework", Journal of Business Ethics, 65(4): 359-371.
Green, S.E. 2004. A Rhetorical Theory of Diffusion. *The Academy of Management Review*. 29(4) 653-669.
Günther, E.; Hoppe, H.; Poser, C. (2007) "Environmental Corporate Social Responsibility of Firms in the Mining and Oil and Gas Industries: Current Status Quo of Reporting Following GRI Guidelines". *Greener Management International*, 53: 7-25.
Guhrie, J. and Farneti, F. (2008) "GRI sustainability reporting by Australian public sector organizations", *Public Money & Management* 28(6): 361-366.
Hart, S. et Abuja, G. (1996), « Does It Pay To Be Green? An Empirical Examination of the

Relationship Between Emission Reduction and Firm Performance », *Business Strategy and the Environment,* 5(1): 30-37.
Henri, J.F. et Journeault, M. (2009) "Eco-control : The influence of management control systems on environmental and economic performance", *Accounting, Organizations and Society*. 31(6): 529-558.
Henri, J.F.: 2004, "Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Cap", *Managerial Finance* 30(6), 93-123.
Henriques, A., & Richardson, J. 2004. *The Triple Bottom Line: Does it all add up?* London: Earthscan.
Herman, R.D., Renz, D.O. (2004), "Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A panel Study", *Public Administration Review*, 64(6):.694-704.
Herzig, Christian et Stefan Schaltegger. 2006.«Corporate Sustainability Reporting – An Overview», in Stefan Schaltegger, Martin Bennett et Roger Burritt (dir.), *Sustainability Accounting and Reporting*, Dordrecht: Springer, 310-324.
Holder-Webb, L., Cohen, J.R., Nath, L. et Wood, D. (2009). "The supply of corporate social responsibility disclosure among US Firms". *Journal of Business Ethics* 84(4) : 497-527.
Igalens, J. & Gond, J.P. (2005), « Measuring Corporate Social Performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data », *Journal of Business Ethics,* 56(2): 131-148.
Jiang, R.J. and P. Bansal, 2003 "Seeing the Need for ISO 14001." *Journal of Management Studies*, 40(4):1047-1067.
Jones, C.A. et Levy, D.L. (2007) « North American Business Strategies Towards Climate Change », *European Management Journal*, 25(6): 426-440.
Keeble, J.J., Topicol, S. & Berkeley, S. 2002. Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level. *Journal of Business Ethics*, 44(2): 149-158.
King, A.A. and M.J. Lenox 2000 "Industry Self-Regulation Without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program." *Academy of Management Journal* 43(4): 698-716.
Korhonen, J.: 2003, 'Should We Measure Corporate Social Responsibility?', Corporate Social Responsability and Environmental Management 10(1), 25–39
KPMG, 2008. *International survey of corporate responsibility reporting 2008*. Zurich: KPMG International.
Krajnc, Damjan et Peter Glavic. 2005.«How to compare companies on relevant dimensions of sustainability». Ecological Economics 55 (4): 551-563.
Laufer, W.S. 2003. Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3): 253-261.
Livesey, Sharon M. et Kate Kearins. 2002.«Transparent and Caring Corporations? A Study of Sustainability Reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell». O*rganization & Environment* 15 (3): 233-258.
Lober, D. 1996. Evaluating the environmental performance of corporations. *Journal of Managerial Issues*, 8(2): 184–205.
López, M. Victoria, Arminda Garcia et Lazaro Rodriguez. 2007.«Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index». *Journal of Business Ethics* 75 (3): 285-300.
Manetti, G. & Becatti. L.2009. Assurance services for sustainability reports: Standards and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 87(1): 289-298.
Mazza, C. Sahlin-Andersson, K. & Pedersen, J. S. 2005. European constructions of an American model. *Management Learning*, 36(4): 471-491.
Meyer, J.W. and B. Rowan (1977), "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.
Moneva, J. M.; Archel, P. and Correa, C. (2006) "GRI and the camouflaging of corporate unsustainability", *Accounting Forum*, 30(2): 121-137.
Morgan, G. 1980. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organizational theory. *Administrative Science Quarterly*. 25(4) 605-622.
Morrison, E.W. and F. Millike (2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world." *Academy of Management Review* 25(4): 706-725
Owen, D. and O'Dwyer, B. 2005, Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation, *The British Accounting Review*, 37(2): 205-29.

Rasche, A., & Esser, D. E. 2006. From stakeholder management to stakeholder accountability. *Journal of Business Ethics*, 65(3): 251–267.
Reynolds, M. A. and Yuthas, K. (2008) "Moral discourse and corporate social responsibility reporting", *Journal of Business Ethics*, 78(1/2): 47-64.
Ricart, J.E., Rodríguez, M.A., & Sánchez, P. 2005. Sustainability in the boardroom: An empirical examination of Dow Jones Sustainability World Index Leaders. *Corporate Governance*, 5(3): 24–41.
Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2008) "Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field", *Business and Society*, 47(2), 148-186.
Shecterle, R. and Senxian, J. (2008) "Building a Green Supply Chain: Social Responsibility for Fun and Profit," *Aberdeen Group*.
Spencer, B.A. 1994. Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*. 19(3) 446-471.
Springett, D. 2003. Business conceptions of sustainable development: a perspective from critical theory. *Business Strategy and the Environment*, 12(2): 71–86.
Staden, *C. J. v.,* & Hooks, J. (2007). "A comprehensive comparison of corporate environmental reporting and responsiveness. The Bristish Accounting Review, 39(3) : 197-210.
Stratos inc. 2008. *Canadian Corporate Sustainability Reporting – Best Practices 2008.* Ottawa: Stratos inc.
SustainAbility. 2006. *Tomorrow's Value - The Global Reporters 2006 Survey of Corporate Sustainability Reporting*. London (UK): SustainAbility Ltd.
Veleva, V., Hart, M., Greiner, T., Crumbley, C. (2001), "Indicators of sustainable production", Journal of Cleaner Production, 9(5): 447–52
Waddock, S. (2008) "*Building a new* institutional infrastructure for corporate responsibility" Academy *of Management Perspectives* 22(3): 87-108
World Business Council for Sustainable Development (2006), *Eco-efficiency: Learning Module.* Boston, MA: Five Winds International.
Word Business Council for Sustainable Development. 2002. *Sustainable development reporting: striking the balance*. Genève: WBCSD.
World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press.

REPRISE DE PME : QUAND L'EQUIPE EN PLACE FAIT DE LA RESISTANCE…

Sonia BOUSSAGUET
Enseignant-Chercheur Reims Management School
Co-directrice d'IMART[63]
Consultante associée Infine Transactions
sonia.boussaguet@reims-ms.fr

D'après l'étude menée par Aravis en 2005, seul 1/3 des repreneurs intègre le facteur humain dans leurs projets de reprise. Pourtant, 2/3 des entreprises éprouvent des difficultés sur cette dimension : licenciements, forte résistance au changement, conflits relationnels, retards dans l'exécution du nouveau projet d'entreprise... L'enquête d'OSEO bdpme (2005) conclue également dans ce sens : après la reprise, les repreneurs rencontrent majoritairement des problèmes de gestion du personnel, de compétences en décalage avec les potentiels de travail.
Ces études soulèvent une réalité paradoxale qui ne peut que nous alerter encore cinq ans plus tard, compte tenu des avancées minimes en matière de recherches scientifiques sur le sujet (Deschamps, 2002 2003; Chabert, 2005 ; Boussaguet, 2005 ; Colot et Dupont, 2007). Ce paradoxe appelle aussi à beaucoup de prudence dans la manière d'aborder la reprise de PME car touchant à l'humain, l'« irrationnel », par définition non maitrisable, difficilement contrôlable. L'expérience au quotidien montre pourtant que la réussite d'une reprise ne se mesure pas le jour de la signature, mais le lendemain, voire le surlendemain. En effet, de véritables bombes à retardement peuvent exploser après l'acquisition et dont l'effet peut être beaucoup plus brutal et tardif. Quels que soient les motifs de la reprise, il semble regrettable que des entreprises puissent encore se trouver en difficultés, pire encore en situation d'échec faute d'une sous-estimation du facteur humain. Naturellement, les risques liés au changement de direction varient dans leur contexte. Bien sûr, des opérations de reprise peuvent se passer sans la moindre difficulté d'un point de vue humain. Ils n'en demeurent pas moins présents dans la plupart des cas.

Reprendre une PME s'apparente à l'héritage d'un passé et se construit sur un potentiel d'entreprise, précisément en matière de ressources humaines, de compétences, de culture et de pratiques professionnelles, de dynamique sociale…. Dès lors, la reprise s'accompagne bien souvent d'un « traumatisme » psychologique qui marque le « passage de témoin » (Chabert, 2005), en particulier lorsque le remplaçant n'a aucun lien avec l'entreprise cédée. Il est reconnu que le changement de direction représente une modification majeure en soi puisqu'il touche aux fondements de l'organisation et que ses effets sur les membres de l'organisation sont profonds et déstabilisateurs. Dans les PME, à partir des valeurs prônées et instaurées par le fondateur, se forme une culture d'entreprise personnalisée. Cette imprégnation des valeurs du fondateur peut persister même après la vente de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle très souvent, le changement de dirigeant signifie, pour les salariés, à la fois rupture et intrusion (Boussaguet, 2005) :

- D'une part, *rupture* car il est certain que le passage d'un type de commandement (ancienne direction) à un autre (nouvelle direction) ne se fait pas automatiquement. Les salariés redoutent les incertitudes causées par le départ de l'ancien dirigeant, surtout que la façon dont ils ont été dirigés jusqu'à présent a pu se révéler extrêmement infantilisante pour eux. Ils peuvent très souvent mal réagir au contrôle exercé par cette nouvelle personne.
- D'autre part, *intrusion* dans la mesure où le repreneur entre dans un groupe social organisé, avec ses propres valeurs et marqué par une histoire. En ce sens, il est souvent considéré comme un « intrus » par les salariés en place, surtout qu'ils sont légitimement attachés à l'entreprise depuis. Ils vont être amenés à bouleverser leur routines, leur travail… et rompre les liens presque filiaux qui les unissent à l'ancien dirigeant.

Dans ces conditions, l'arrivée de la nouvelle direction ne peut rarement les laisser indifférents. Le principal obstacle pour le repreneur réside dans la résistance au changement (Deschamps, 2002[64] du

[63] Institut du Management de la reprise et transmission de PME

fait qu'« il existe une résistance globale de l'organisation à tout changement qui risquerait d'affecter sa vie. […] Ce qui apparaît […] comme la greffe d'un corps étranger provoque des réactions de rejet » (Enriquez**,** 1992). Cette situation est bien sûr amplifiée en PME et suscite logiquement autant de craintes que d'attentes nouvelles, avec une plus ou moins forte intensité selon le contexte hérité.

En confrontant la littérature sur la reprise de PME et les situations observées dans huit entreprises, l'étude qui suit analyse l'état psychologique dans lequel peuvent se trouver les salariés au moment de la reprise, leurs réactions face au changement et la gravité de leurs incidences. A partir de ce constat, une typologie des réactions de l'équipe en place face au changement est présentée et des éléments de réponse en termes managérial sont proposés afin de dépasser et vaincre les résistances au changement.

1. Méthodologie

La phase empirique de la recherche porte sur 8 entreprises. Les secteurs représentés sont uniquement ceux de l'industrie et des services. Les entreprises sont localisées dans la région Languedoc-Roussillon et ont un effectif compris entre 12 et 49 salariés. Notre analyse se base principalement sur des représentations recueillies auprès de repreneurs externes couplées à celles de salariés « repris ». Cette population à l'instar de Blanchet & Gotman (1992), ayant été subdivisée en cadre et non cadre. La composition de la population de l'étude empirique est représentée dans le tableau ci-après :

Entreprises	Repreneurs	Salariés cadres	Salariés non cadres
CD	PDG	× DAF – 6 ans	× Chef d'équipe / délégué du personnel - 23 ans × Secrétaire/accueil - 9 ans × Commercial - 14 ans
MC	PDG	× DAF - 16 ans × Conducteur des travaux – 12 ans	× Chef d'équipe - 21 ans × Chef d'équipe - 16 ans × Ouvrier - 19 ans
CO	Gérant	× RAF - ancienne fondatrice × Technicien bureau d'étude - 27 ans	× Magasinier - 29 ans × Chef d'équipe - 24 ans × Ouvrier - 24 ans
PT	Gérant	× RAF - 7 ans	× Les deux seuls employés restants n'ont pu être interrogés : l'un était en maladie (prolongée) et l'autre en (faux) accident du travail.
AM	Gérant	× Les deux fils du cédant s'étant retirés de ffaire; personne d'autre n'avait un statut de dre dans l'entreprise	×Nous n'avons pas eu l'autorisation d'interroger les salariés de l'entreprise
DU	Gérant	× RAF - 3 ans × Chef d'atelier fer – 7 ans	× Ouvrier qualifié atelier fer - 3 ans et demi × Chef d'atelier aluminium - 20 ans × Technicien bureau d'étude (Fils) - 7 ans × Poseur/délégué du personnel - 15 ans
SM	PDG	× Directeur technique - 9 ans × Adjoint au directeur technique (promu cadre par la nouvelle direction) - 7 ans et demi	× Responsable poseur/délégué du personnel - 6 ans × Poseur - 5 ans × Commercial - 2 ans et demi
IN	PDG	× Directrice commerciale - 5 ans × DAF – 7 ans et demi	× Testeur/délégué du personnel -6 ans × Commercial - 4 ans × Commercial - 3 ans et demi
Total	**8**	**12**	**19**

Tableau 1. Composition de la population de l'étude empirique

Concernant la population salariée, nous tenons à préciser que les négociations furent hasardeuses face à des repreneurs désireux de sélectionner eux-mêmes les personnes à interroger. Pour éviter les personnes connues pour être de parti pris, au fur et à mesure de notre investigation sur le terrain (meilleure connaissance de l'entreprise), nous demandions personnellement à rencontrer telle ou telle personne. Par exemple, chaque fois que cela était possible, nous avons interrogé les représentants du

[64] Deschamps (2002) précise que les réactions sont très différentes selon les types de repreneurs : si les successeurs internes sont plutôt bien acceptés, la confiance en l'avenir étant quasiment immédiate, les salariés éprouvent, en revanche, une certaine réticence à l'égard des repreneurs extérieurs qui peut se traduire concrètement par de la résistance au changement.

personnel pour nous assurer d'une « représentation globale » du « ressenti » des salariés (Huberman & Miles, 1991). Le nombre d'entretiens auprès des salariés « repris » n'a donc été « défini » qu'*a posteriori* ; c'est-à-dire une fois le terrain investi et n'a été satisfaisant qu'à partir du moment où les informations sont apparues redondantes d'un entretien à l'autre. La méthode de triangulation fondée sur le croisement des discours a été ainsi déployée. Au total, trente neuf entretiens ont été menés. Ces entretiens ont été complétés par des données secondaires tels les dossiers de reprise, les documents comptables, les documents marketing… La visite des locaux a été autorisée pour chacune des entreprises concernées**.** Les matériaux ont fait l'objet d'une analyse de contenu, plus précisément d'une analyse thématique des données (Bardin, 1977) et traités à l'aide d'outils préconisés par Huberman & Miles (1991). L'illustration de nos résultats est faite essentiellement par verbatim (citations d'acteurs).

2. Résultats

2.1. Des salariés observateurs, avec des ressentis contradictoires

Dans presque tous les cas rencontrés, on observe que la reprise de l'entreprise place les salariés en observateurs inquiets d'un processus sur lequel ils n'ont que peu ou pas de prise et qui leur donne l'impression d'être entraînés, malgré eux, sur une trajectoire totalement imprévue, en tout cas, en apparence (Boussaguet, 2005). Ils se sentent victimes d'un changement sur lequel ils n'ont aucune emprise. Comme nous l'explique ce salarié : « *on n'a guère le choix, puisque c'est lui qui décide s'il achète ou pas et c'est vrai que nous après on a une attente. Nous ce qu'on espère c'est que l'entreprise continue et que ce soit un bon repreneur* » (non cadre de l'entreprise DU). A cette occasion, l'organisation se trouve véritablement « en suspens ». Il n'est pas rare de s'attendre à une période prolongée d'agitation et de trouble (situation de crise sociale). L'opération est empreinte de défiance, chargée d'a priori négatifs de la part des salariés à l'égard du nouveau promu : *« Au départ, quand vous reprenez une entreprise, on se méfie. Les gens n'ont pas confiance. Mais, ça c'est normal, c'était pour eux une crise. Et donc vous êtes le méchant garçon qui arrive »* (repreneur de l'entreprise CO).

D'après les propos recueillis, face à cette situation nouvelle, le ressenti des salariés « repris », très souvent nourrie d'un « après » inconnu (qu'ils craignent), est vraiment mêlé de contradictions avec un mélange d'angoisse, de suspicion, de curiosité et d'espoir (Boussaguet & Bonvalet, 2008) :

- *de l'angoisse* : les salariés sont envahis par l'incertitude et sont inquiets sur leur avenir. Ils éprouvent un réel sentiment d'insécurité. Cela est dû en priorité aux risques possibles de perte d'emploi suite au changement de direction. Les « plus anciens » de l'entreprise sont les premier à chercher à avoir des renseignements sur ce qui risque de leur arriver : « *Moi, j'avais l'habitude de changer, j'ai fait de l'intérim, ce n'est pas pareil pour moi que certains anciens qui étaient là depuis 20 ans et qui ne savaient pas trop ce qui allait leur arriver. Moi, j'étais plutôt tranquille là dessus* » (cadre de l'entreprise DU). Puis, devant la disparition de points de repères habituels, qui étaient constamment présents pour baliser un fonctionnement courant, ces derniers ont peur. Ce qui crée très souvent un sentiment d'angoisse insoutenable Les signaux familiaux, donc rassurants pour eux, sont forcement remis en cause avec le départ de l'ancien dirigeant : *« à ce moment là, les gens ont peur, ils sont en méfiance. Vous venez de détruire leur univers, leur traintrain. .»* (repreneur de l'entreprise CD).
- *de la curiosité :* la curiosité se manifeste dans des circonstances particulières. Le changement qu'ils subissent suite à la reprise en est une. Les salariés ont envie de « voir ce qui va se passer ». Inconsciemment, un individu lorsqu'il est pénétré de ce sentiment quitte l'espace d'un instant sa capacité d'interférer avec l'événement pour une position où il est prêt à subir la situation. « *On voulait savoir. Des rumeurs circulaient. C'était qu'est ce qui va encore nous tomber sur la tête ? »* (non cadre de l'entreprise SM)
- *de la suspicion* : celui qui arrive est forcément ressenti comme celui qui fait irruption, qui « prend les rênes ». C'est donc avec suspicion que le personnel considère *a fortiori* son nouveau patron. La question devient ici, au-delà du « que et comment va-t-il faire ? », un questionnement plus profond « va-t-il y arriver ? », « en est-il capable ? ». C'est la compétence du nouveau propriétaire qui est en cause : « *on ne connaissait pas le type qui allait nous reprendre. On se posait des questions, il y avait des rumeurs comme quoi c'était un incompétent, un tueur…* » (non cadre entreprise DU).

Ce ressenti peut être accentué dans des entreprises marquées par des échecs de reprises où les salariés projettent sur lui des jugements défavorables qu'ils avaient eus à l'égard de l'ancien repreneur. Au début de son entrée officielle, ils peuvent avoir tendance à revivre (ou du moins à se remémorer) l'inquiétude du moment qui peut alors entrer en résonance avec des souvenirs douloureux, plus ou moins dramatiques ; ce phénomène de « répétition » pouvant laminer d'entrée la crédibilité du nouveau dirigeant. En témoigne ces propos : « *L'ancien dirigeant, qui avait repris la boîte et qui l'a coulé, était informaticien, alors les anciens, ceux qui sont là, ils disaient « ça va être le même coup, il n'y connaît rien* » » (non cadre de l'entreprise DU). Confirmé par le repreneur en question : « *[…] Mais là, d'autant plus, l'équipe précédente qui avait repris après l'échec du fils incompétent, avait fait n'importe quoi. Les gens avaient vraiment peur que l'entreprise soit vendue à quelqu'un de pareil* » (repreneur de l'entreprise CD).

- *de l'espoir :* c'est le ressenti le plus important puisqu'il véhicule un ressenti positif sur l'avenir. « *[…] Les salariés devaient bien se demander à un moment comment ils allaient vivre cette finalité [vieillissement du dirigeant]. Je pense que le fait qu'on leur a annoncé que c'était quelqu'un de plus jeune, je crois que cela les a motivés dans le bon sens* » (cadre de l'entreprise CO). Ou bien, *« tout le monde est capable de comprendre que si son patron a 60/65 ans, il va transmettre et partir à la retraite […] Un peu soulagé parce qu'il fallait trouver quelqu'un pour reprendre sinon c'était la clef sous la porte. C'était notre intérêt aussi » (non cadre de l'entreprise* DU).

On l'aura compris l'équipe en place est forcément sensible au changement de dirigeant. Ce n'est pas tant la séparation en soi (bien que celle-ci soit émotionnellement très difficile à vivre) qui est source de stress que la perspective d'une nouvelle dynamique et d'un nouvel équilibre à trouver. D'une manière générale, cette perspective traumatise le personnel en place. Dans ces conditions, il serait exceptionnel que le nouveau patron ne provoque pas de symptômes de rejet (Donckels, 1995). Dans les cas observés, il est le plus souvent perçu comme une menace au lieu d'être accepté comme un individu utile, une source d'enrichissement pour l'entreprise.

2.2. Réflexe naturel de l'équipe en place face au changement

Les salariés opposent généralement une réticence à l'égard du nouveau dirigeant. On parle dans la littérature de « résistance au changement ». En matière de reprise, elle se manifeste dans prés d'un cas sur deux. On peut analyser ce phénomène de résistance au changement comme la réaction naturelle, légitime d'un système social qui tente de maintenir son état antérieur pour se protéger des « entras » qui menacent de l'ébranler (Jabes, 1991).

Résistance de nature psychologique

Plusieurs raisons de nature psychologique peuvent pousser le personnel « racheté » à résister :

- *La peur de l'inconnu*, le changement substitue l'ambiguïté et l'incertitude à ce qui est connu et certain : « *On sait ce qu'on a et ce qu'on a connu. Et, du jour au lendemain, on vous présente quelqu'un : qu'est ce qu'il va se passer ? Comment il va mener l'entreprise ? Là, c'est affreux, tous les ouvriers en parlent. Comme on l'a su du jour au lendemain, pendant quinze jours, on se demandait ce qui allait se passer* » (non cadre de l'entreprise CD).
- *La crainte de perdre ce que l'on possède*, plus les individus sont « investis » dans le système existant, plus ils ont tendance à résister au changement : « *Vous savez les gens ça fait très longtemps qu'ils sont là, ça fait longtemps qu'ils travaillent ici. La moyenne d'âge est relativement élevée entre 40 et 45 ans. En fait, les gens de l'entreprise étaient installés dans des acquis ; pour eux, c'était devenu partie intégrante. C'est pour ça que c'est difficile* » (cadre de l'entreprise CO). La remise en cause de compétences qui peut être le résultat de certains processus de changement : « *L'ancienne société était gérée de façon à ce que les gens travaillent ou ne travaillent pas, c'était pareil. Seulement, quand ça a changé, cela n'a pas plu. Oui, car avant il y avait un certain laxisme. Donc, les gens qui étaient habitués à ne rien faire, quand on leur dit aujourd'hui vous allez bosser. Forcément, ça surprend* » (cadre de l'entreprise PT).
- *La préférence pour la stabilité,* les habitudes développées par les individus constituent une sorte de stabilité qui engendre la sécurité. Changer les relations auxquelles un employé est habitué et les tâches qu'il a apprises à accomplir représente une source d'anxiété : « *Cela a provoqué un mini*

séisme dans la mesure où toutes les habitudes sont à mettre au panier, tout ce qu'on a fait, on a l'impression qu'on l'a mal fait… C'est quand même un bouleversement même si on sait que c'est pour le bien de l'entreprise, sa pérennité. Ce n'est quand même pas toujours facile à vivre et on a forcement autour de soi des gens avec qui on a des affinités et qu'on connaît depuis longtemps qui sont encore plus perturbés que vous, donc qui forcément essayent de verrouiller ce qui est en train de se mettre en place ; ne serait-ce que verbalement en disant par exemple : « ça ne durera pas ! » » (cadre de l'entreprise IN).

Résistance de nature sociologique

Dans une approche sociologique, les salariés peuvent faire obstacles à tout ce qui menace leur autonomie au sein de l'organisation. Ils se refusent à risquer de modifier ou perdre dans le changement ce que Crozier & Friedberg (1977) appellent des « zones d'incertitude » qu'ils contrôlaient jusqu'alors. Ce qu'explique clairement ce membre de l'encadrement : « *[…] Parce que c'était ça ou je partais, c'était clair ! Moi, je les ai toujours eu ces pouvoirs donc soit ça continuait, soit je partais, je ne pouvais pas régresser. Avec l'ancien, je les avais, je veux dire je faisais ce que je voulais. J'étais libre* » (cadre de l'entreprise SM). La redistribution de pouvoir peut être perçue pour certains salariés comme une menace. Le danger consiste à ce que le changement remette en question immanquablement les conditions de leur jeu, leurs sources de pouvoir et leur liberté d'action. Ils peuvent avoir l'impression que leur marge de manœuvre sera davantage restreinte, pire encore disparaisse. Ils peuvent être tentés de manœuvrer activement pour obtenir, développer, parfois utiliser différemment leur pouvoir ou d'autres ressources rares. A l'extrême, Ils peuvent profiter de l'occasion pour atteindre leurs objectifs personnels. A n'y prendre garde, l'entreprise peut devenir le théâtre de tactiques nuisibles : désignation de boucs émissaires, création de réseaux personnels souterrains, apparition de court-circuitages par des personnes qui font cavaliers seuls par des prises d'initiatives intempestives, bataille de « petits chefs »…

Dans ce contexte transitoire, on constate très souvent l'apparition d'une rigidification voire déviance des comportements des salariés.

2.3. Des comportements déviants : de l'immobilisme au rejet

L'analyse des discours révèle que la résistance au changement s'exprime soit de manière passive, soit de manière active et exprimée. Le fonctionnement de l'équipe en place, notamment au cours des mois qui suivent la mise en place de la nouvelle direction, est à cet égard particulièrement révélateur (Rollin, 2006). *« Les gens qui étaient pour moi honnêtes et qui en avaient un peu marre de ce climat étaient plutôt satisfaits de voir les choses évoluer ; les autres étaient observateurs, en attente de pouvoir provoquer leur croc en jambe habituel* » (repreneur de l'entreprise CD).

Dans certaines entreprises, les salariés peuvent faire mine de se résigner à la situation, mais ne montrant aucune bonne volonté. (repreneur de l'entreprise PT). Cela les conduit fréquemment à un comportement d'immobilisme. Cette acceptation de façade se traduit chez les salariés par un « laisser-aller », une absence d'initiative et d'engagement qui peut parfois occasionner des dysfonctionnements tels que l'absentéisme, accident de travail, accumulation de retards… comme l'illustre ce cas de l'entreprise PT : *« j'en ai un qui est en faux accident du travail, l'autre qui est régulièrement en maladie. Ils ne font rien pour avancer avec moi*» (repreneur de l'entreprise PT). Leur participation post-reprise peut alors être limitée et leur loyauté à l'égard de l'entreprise remise en question.

Dans d'autres, la résistance peut prendre la forme de réactions d'hostilité, signe de « rejet » du repreneur. Cette résistance se manifeste par une confrontation directe avec le nouveau dirigeant : « *Je pense que la grève est une réaction significative des tricheurs qui étaient dans l'entreprise et qui ne souhaitaient pas voir arriver un nouveau patron qui allait peut être mettre de l'ordre dans la maison ; c'est d'ailleurs ce qui s'est passé* » (repreneur de l'entreprise IN). Certains salariés, souvent les plus anciens qui ont collaboré étroitement avec le cédant ou ceux dont les compétences sont trop distantes des besoins de reprise, peuvent craindre les évolutions imminentes et faire obstacle au changement. Dans certaines entreprises rencontrées, notamment du BTP, les décisions de du nouveau dirigeant peuvent être remises en cause par un collectif à forte culture professionnelle qui le juge peu crédible

sur le plan technique. Les changements apportés sur un plan managérial, par exemple la rationalisation du système de gestion entreprise par ce dernier, peut se heurter à des fortes réticentes de la part d'individus qui ont le sentiment que leur travail se « bureaucratise ».Le refus d'obéissance et le non respect des règles et ordres peut créer un climat pesant et nuisible à la reprise. « *Le matin quand on arrive et qu'il y a des gens qui font tout pour vous couler, je peux vous dire que c'est très dur ; à cause d'eux, on est constamment sous pression, stressé ; mes nuits blanches, je ne les compte plus, ni mes cheveux blancs ; regardez, il y a deux ans, je n'en avais pas…* » (repreneur PT).

Dans le cas d'un enlisement de la situation, les salariés peuvent décider de quitter l'entreprise. Or, dans le cadre d'une RPP, avec le départ de salariés, des connaissances stratégiques et un savoir-faire exemplaire peuvent être littéralement perdus pour l'organisation. Cette fuite de compétence peut se répercuter de façon désastreuse sur l'entreprise, notamment en cas d'absence de clauses de non-concurrence dans les contrats de travail, surtout lorsqu'il s'agit des hommes-clés de l'entreprise, comme le prouvent les propos de ce salarié : « *Personne n'est indispensable mais je pense que je suis un homme clé. Si j'étais parti, il aurait eu du mal. Comme à l'époque, j'étais le seul technicien, c'était moi qui connaissais tout le système. Si je m'en vais, je prends un morceau de l'entreprise avec moi. Ça c'est une certitude. Parce que je peux prendre des clients, les clients qui me connaissent, ils peuvent me suivre* » (membre de l'encadrement de l'entreprise CO). Dans cette ambiance malsaine, les salariés qui risquent de partir peuvent parfois procéder à des actes de sabotage (fautes graves). La réputation de l'entreprise peut aussi être entachée par ceux notamment qui la quittent amèrement : « *Les gens si on change leurs habitudes, ils ont forcément du ressenti. Ca peut mettre une ambiance malsaine. Il peut y avoir du sabotage, et le pire c'est le sabotage intellectuel, ceux qui dénigrent la société à l'extérieur ; ça tue l'image de l'entreprise* » (repreneur de l'entreprise CD). Cependant, les moyens de pression dont dispose le personnel dépendent, entre d'autres, de l'état du marché du travail (Deschamps, 2000). Ainsi, un salarié résigné ou mécontent peut hésiter à donner sa démission s'il pense rencontrer des difficultés pour trouver un nouvel emploi. La peur du chômage est susceptible de maintenir les personnes en situation de dépendance vis-à-vis de l'organisation : le salarié préfère alors « supporter » un nouveau dirigeant que prendre l'initiative d'une rupture qui le priverait d'un emploi et d'un salaire, comme nous l'explique ce salarié de notre étude : « *Il y a certains employés qui ont connu le chômage, et même s'ils ne s'entendent pas avec [le repreneur] vont rester pour garder leur salaire, leur emploi* » (non cadre de l'entreprise DU).
Bien entendu, si la reprise d'une PME peut suscite des rejets, elle peut à l'opposé entraîner l'adhésion de l'équipe en place. En effet, nous avons constaté que certains salariés peuvent avoir une vision extrêmement positive du changement. « *[…] Les salariés devaient bien se demander à un moment comment ils allaient vivre cette finalité [vieillissement du dirigeant]. Je pense que le fait qu'on leur a annoncé que c'était quelqu'un de plus jeune, je crois que cela les a motivés dans le bon sens* » (cadre de l'entreprise CO). D'ailleurs, Crozier & Friedberg (1977) ont bien montré que les membres d'une organisation sont loin d'être attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont, en fait, tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les nouveaux « jeux » qu'on leur propose : *« Il ne faut pas s'enfermer dans des habitudes pour évoluer. Je crois qu'il faut savoir changer* » (cadre de l'entreprise SM).

3. Discussion

3.1. Une typologie envisageable

Une typologie des réactions des salariés face au changement peut être envisagée, et a été construite exclusivement à partir de critères qualitatifs. Ces critères ont permis de mettre l'accent sur les caractéristiques spécifiques des salariés. Nous avons élaboré la typologie suivante :

- *Les salariés satisfaits* : Ce sont surtout des personnes occupant une position de cadre dans la société lors du changement de direction et qui se situe dans la classe d'âge des 20-30 ans et 30-40 ans. Ils ont souhaité s'intégrer immédiatement au processus de reprise et ont vu à travers l'arrivée du repreneur la possibilité de voir les choses se dynamiser et évoluer positivement dans leur sens. Ils donnent beaucoup d'importance à la reconnaissance et à la récompense. Ils ont fait preuve de motivation et d'implication.
- *Les satisfaits tardifs* : Ces personnes ont eu une certaine appréhension avec l'arrivée du nouveau dirigeant. Ils nous ont fait part de leurs craintes de voir changer leur situation et de perdre les

avantages que leur offrait leur statut de cadre dans la société avec le cédant. De plus, ils pensent que le changement de direction va les contraindre à devoir faire à nouveau leurs preuves alors que leur expérience dans l'entreprise est significative. Ils ont tous plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise et appartiennent à la classe des 40 ans et plus. Ces personnes étaient fortement attachées à l'ancien dirigeant. D'ailleurs, les relations avec le cédant étaient cordiales et bien souvent amicales. Cependant, ils ont eu la sagesse de rester dans l'entreprise et de laisser au repreneur sa chance. Finalement, ils estiment que les changements ont été de faible ou moyenne intensité. Ils veulent que le changement soit progressif.

- *Les salariés indifférents* : Ils se sont posés la question de partir mais se sont vite ravisés. La reprise de l'entreprise est une chance pour eux même s'ils appréhendent les changements. Cependant, ils affirment que l'arrivée du repreneur ne les a pas spécialement dérangés. Ils sont conscients que le départ du cédant était inévitable. D'ailleurs, les relations entretenues avec ce dernier étaient uniquement professionnelles. Il n'y avait pas d'attachement particulier à l'entreprise. Ils s'adaptent au repreneur même s'ils n'apprécient pas bouleversés leurs habitudes. Ils peuvent se laisser facilement influencer par des salariés qui font preuves de résistance face au nouveau dirigeant. Ils ont en général 40 ans et plus et ont le statut de non cadre.
- *Les salariés mécontents* : Ce sont en général des non cadres qui ont craint les changements qui risquaient d'avoir lieu avec l'arrivée du nouveau dirigeant. Ils redoutent tout changement qu'ils voient d'un mauvais œil. Ils ne veulent pas bouleverser leurs habitudes. La plupart envisagent de quitter l'entreprise. Ils estiment que l'arrivée du repreneur va leur imposer de devoir faire à nouveau leurs preuves. Ils craignent même de perdre de leur emploi. Par ailleurs, ils s'interrogent sur les projets du repreneur qu'ils ne trouvent toujours pas clairs. Enfin, ces salariés trouvent le repreneur trop sûr de lui et trop prétentieux. Notons que certains salariés travaillent parfois toujours dans la structure plus par défaut que par véritable envie. Ils appartiennent en général à la classe des 30-40 ans.

Quelque soit la catégorie de salariés, il est évident que ceux qui ont une « valeur de marché » peuvent d'eux-mêmes avoir envie de quitter l'entreprise. Ils ont tendance à rechercher des opportunités à l'extérieur de l'entreprise (Ordre des Experts-Comptables, 2003).

A travers le tableau ci-dessous, nous pouvons récapituler les caractéristiques principales des salariés selon leur statut, leur âge et leur ancienneté dans l'entreprise.

Les salariés satisfaits	Cadre	20-30 ans 30-40 ans	0-5 ans 5-10 ans
Les satisfaits tardifs	Cadre	> 40 ans et plus	> 10 ans
Les salariés indifférents	Non cadre	30-40 ans > 40 ans et plus	5-10 ans > 10 ans
Les salariés mécontents	Non cadre	> 40 et plus	> 10 ans

3.2 Implications managériales.

Préparer les salariés au changement

Durant cette phase transitoire, les salariés s'estiment trop souvent sous-informés ; cela leur donne l'impression de ne pas être respectés ou peu. Précisément, c'est la sensation d'être « vendus » qui apparaît pour eux inacceptable, comme nous l'explique ce salarié : « *J'ai eu l'impression qu'on était vendus au [repreneur], un peu comme les machines de l'usine. On était au courant de rien, nous, cela est arrivé très vite. Ca a été pour nous inacceptable* » (non cadre de l'entreprise DU). Par ce propos, il y a vraisemblablement de la part des salariés une demande de ne pas être traités comme les « machines » de l'entreprise qui sont vendues. Ils aimeraient être associés au projet de reprise. De plus, il convient dès le début de prévenir la résistance au changement surtout que cela peut aboutir, du fait de la méfiance suscitée à l'origine, à une baisse générale du « moral » de l'entreprise. Ce qui passe avant tout par une compréhension des raisons qui en sont à l'origine. Il s'agit ainsi de permettre l'expression des salariés sur la manière dont ils envisagent le changement, en prenant en compte l'aspect affectif (craintes et attentes) et les expériences de chacun dans le management d'une transition qui habituellement se passe presque entièrement en leur absence et au sein d'une confidentialité qui les

exclut et invariablement les déstabilise. D'après les discours, il semble que si le changement est anticipé et expliqué, les salariés vivent mieux le passage d'une autorité à l'autre. En ayant droit à l'information, le personnel aura alors une vision du changement qui ne lui est plus imposée mais qui est désormais attendue et surtout légitimée.

Permettre aux salariés d'être acteur du changement

Les salariés de l'entreprise peuvent soutenir, faire obstacle ou se contenter de ne pas réagir ; mais, dans tous les cas, il est nécessaire de leur donner la possibilité de s'approprier du projet de reprise et d'étudier les opportunités pour devenir acteur dans ce dernier. Dans les faits, nous avons constaté qu'ils éprouvent le besoin de retrouver de nouveaux repères rassurants, c'est-à-dire de comprendre la situation et de connaître les nouvelles règles du jeu (si ce n'est la nature même du jeu (Jabes, 1991) pour savoir où ils vont avec leur nouveau dirigeant et quelle est leur part de responsabilité qu'ils auront à exercer ou qui leur est réservée. Ils doivent percevoir rapidement les enjeux positifs et les avantages concrets à rester dans l'entreprise. Le personnel doit avoir le « maximum » d'informations précises le concernant directement, quant à la continuation de son emploi, à la reconnaissance de ses compétences ou à la sauvegarde de ses acquis… : « *Ils attendaient des réponses à leurs préoccupations qui peuvent être diverses. Première préoccupation, vais-je perdre mon emploi, qu'est-ce qui va se passer dans le futur, est-ce que le nouveau directeur va apporter des solutions pour augmenter la production ou pour ouvrir d'autres marchés, est-ce que nos salaires vont être augmentés… Ce genre de préoccupations, j'ai des problèmes dans mon poste de travail, je manque de moyens. Parfois des choses simples qui perturbent le quotidien : est-ce que nous allons garder le CE - légalement pas besoin d'avoir un CE -, comment le nouveau propriétaire va agir au quotidien ; mais aussi des préoccupations à moyen et long terme concernant l'entreprise, l'avenir de l'entreprise. C'est à ces préoccupations qu'il fallait répondre* » (repreneur de l'entreprise CD). Nous avons également observé que les salariés en place a aussi besoin d'être « séduits » (Perret & Ramanantsoa, 1996). Ils y trouveront une source de réassurance importante à condition de ne pas enjoliver la situation, mais d'apporter des éclaircissements simples et justes, tout en ouvrant des perspectives qui les réconfortent : « *A ce moment là, il faut dire des objectifs clairs et atteignables et les expliquer, mais il ne faut pas trop en dire : je ne pouvais pas dire vous voulez une table dehors pour manger s'il fait beau, vous l'aurez mais je ne sais pas quand, est-ce que je pourrais le faire, quand j'aurai les moyens, j'achèterai une table. Non, ce n'est pas un discours rassurant* » (repreneur de l'entreprise IN). Si l'équipe en place comprend le sens de l' « évolution », elle se mobilisera pour réussir ; dans le cas contraire, elle risque de s'exclure du changement : *« Eux avaient leur façon de faire. Moi, j'ai ma façon de faire. Moi, j'ai toujours essayé d'expliquer, de convaincre les gens au lieu d'y aller de façon brutale sans d'explication »* (repreneur de l'entreprise AM). Ce n'est ainsi d'après nous que les salariés se rallieront derrière lui. Ils ne seront ainsi plus objets mais deviendront acteurs participant au changement, ne se sentant plus les victimes d'un changement sur lequel ils n'ont aucune emprise.

Conduire le changement

- **Se séparer des « ennemis de circonstance » et des « chouchoux »**

Dans les faits, l'entreprise doit rapidement trancher sur le maintien des « ennemis de circonstance » potentiels qu'il faut ramener à l'ordre ou, au pire, qui doivent entraîner des sanctions de recadrage : exigences fermes, pressions claires, licenciements justifiés.». Si leur adhésion et compétences font défaut, les laisser en poste risquerait de démotiver les personnes les plus motrices, étonnées que celle-ci puisse les conserver, notamment en ci qui concernent les poches actives de contrepouvoirs. Le cas du délégué du personnel de l'entreprise IN est particulièrement révélateur : « *[…] C'était un garçon particulièrement dur et destructeur. Ca c'est d'ailleurs mal terminé puisque après un certain nombre d'erreurs faites par le salarié en question, des menaces proférées aux autres salariés de l'entreprise j'ai pris la décision de m'en séparer, même s'il était délégué du personnel.* (Repreneur de l'entreprise IN). Ou bien : « *Quand les gens ne sont pas compétents, il faut prendre des mesures*, des décisions *; parfois, on est obligé de s'en séparer* » (repreneur de l'entreprise BP). De plus, si certains salariés ont pris des libertés sous l'autorité de l'ancien dirigeant devenues intolérables, il importe d'y remédier rapidement, de « gommer » les injustices telles qu'elles soient notamment si des « chouchoux » en bénéficient. Ce que dénonce le repreneur de l'entreprise CD avec la directrice de production: « *Un gros soulagement quand on a appris son licenciement. C'était le bras droit du dirigeant, une amie à*

lui, puisqu'il ne venait qu'un à deux fois par semaine dans l'entreprise. On avait à faire qu'avec elle [la directrice de production] ; et avec elle, on a subi pas mal de choses pendant des années. Alors, c'était tant mieux parce qu'elle crée des soucis, et au niveau des ouvriers, il y avait toujours cette appréhension » (non cadre de l'entreprise CD).

- **Stimuler les ressources de créativité ou les « agents dormants »**

En revanche, dans certains cas, les salariés peuvent avoir une vision extrêmement positive du changement. Ils peuvent être ouverts aux idées et suggestions du nouvel entrant et disposés à repenser leur propre travail. Sachant que les potentiels se dégagent en général fort rapidement, le repreneur se doit alors d'être capable de stimuler et de mettre en valeur ces ressources de créativité ou les « agents dormants » de l'entreprise. Pour cela, d'après les discours, il peut envisager de leur faire miroiter des perspectives d'avenir, de leur donner la possibilité d'accéder à l'échelon supérieur ou de contribuer à leur formation si nécessaire... Ce qui a été le cas par exemple pour l'adjoint du directeur technique de l'entreprise SM : « *Pour moi, cela a été bénéfique, au point de vue emploi car je suis revenu ici, donc un travail beaucoup plus varié ; pour mon salaire et mon statut, il m'a fait passer cadre, je crois que tout ça je ne l'aurais pas eu avec [le cédant]. J'ai démarré avec [le cédant], je n'étais pas du métier, il a vu mon évolution alors que pour [le repreneur], il m'a vu à maturité. Il y a une autre vision de moi que celle du [cédant], c'est différent* » (cadre de l'entreprise SM). La priorité sera donc de ne pas laisser dormir ses gisements de compétences, surtout que le potentiel de chaque membre de l'organisation peut s'avérer surprenant, surtout dans les entreprises où beaucoup d'entre eux ont été rarement sollicités jusqu'à présent : *« On se retrouve avec des gens qui sont de bons techniciens mais qui sont incapables de réfléchir. Ils peuvent nous aider car ils connaissent beaucoup de choses, beaucoup de travaux d'entretien. Mais, ce ne sont pas des salariés d'un niveau intellectuel tel qu'ils peuvent réaliser des opérations. Ils avaient l'habitude d'obéir surtout avec le caractère des anciens patrons. Ils obéissaient et c'était tout. Je suis donc confronté à un problème : comment vais-je leur apprendre à raisonner et à trouver des solutions par eux-mêmes. On ne leur laissait aucune initiative* » (repreneur de l'entreprise AM). Si ces derniers se sentent encouragés et soutenus, il semblerait alors qu'ils puissent s'épanouir pleinement et vivifier l'organisation.

Bien entendu, l'ensemble de nos propos sont à relativiser au regard du contexte d'accueil, de l'héritage socio-culturel. Dans des contextes d'accueil difficiles, les repreneurs peuvent aller jusqu'à reconstruire leur propre équipe de management qu'ils n'ont plus alors à subir. En témoigne le cas de l'entreprise CD : *« Il y avait une ambiance malsaine alors j'ai mis fin au contrat de travail de la directrice de production essentiellement pour ça. Je ne pouvais pas la garder »* (repreneur de l'entreprise CD). En revanche, d'autres peuvent ne pas à avoir à restructurer l'organisation, ou du moins l'équipe dirigeante de l'entreprise, comme le prouve le cas de l'entreprise IN : « *J'ai la chance d'avoir une entreprise qui est structurée qui peut doubler de chiffre d'affaires sans pour autant avoir à toucher sa structure dirigeante. Ça c'est très important ! J'ai vraiment de la chance d'avoir des gens, d'être équipé de gens qui sont complètement intéressants et globalement intéressants et aujourd'hui c'est vraiment du passé que ces conflits qui n'avaient pas lieu d'être* » (repreneur de l'entreprise IN).

Conclusion

Cette étude avait pour objectif de faire prendre conscience de l'importance d'intégrer le facteur humain dans le cadre d'une reprise de PME. Cette dernière doit en effet tenir compte des vécus, des craintes et d'une manière plus générale, de l'ambiance globale, du climat trouvé (inertie, conflits, etc.), de la conjoncture dégradée ou en décalage avec les potentiels de travail…. Plus précisément, nous souhaitions sensibiliser le lecteur à la nécessité d'anticiper et de gérer l'impact de la reprise sur l'équipe en place pour lutter contre leur réflexe naturel (résistance) des salariés face au changement. L'écueil à cette étape se trouvant quasi-systématiquement dans les jeux cachés d'acteurs. Dans la réalité, que l'équipe en place ressente ou non de l'attrait pour les idées elles-mêmes ou pour la personne qui les véhicule, sans son adhésion, la situation sera difficilement surmontable. Le nouveau dirigeant ne pourra opérer les changements et les évolutions nécessaires sans elle. Or, il est reconnu que c'est l'une des « conditions du succès de demain » (Tariant, 2002). A n'y prendre garde, si cette « bombe à retardement » n'est pas neutralisée, elle peut à l'extrême entraîner l'arrêt de l'activité. *« C'est certain que s'il change tout d'un coup, on a l'expérience avec l'autre repreneur : il a voulu*

changer trop de choses tout de suite. La rupture a été brutale, il a cassé le truc, ce n'est pas bon. Avec son expérience, on s'aperçoit que sinon on ne va pas loin, ça, c'est sûr ! » (cadre de l'entreprise DU).

Bibliographie

Bardin, L. (1977), *L'analyse de contenu,* Paris, PUF
Blanchet, A. & Gotman, A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan
Boussaguet, S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale,* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier1
Boussaguet, S. et Bonvalet, F. (2008), « Le management de la transition », sous la direction de S. Guidici & A. Coulaud, *«Transmission et reprise d'entreprise »,* Ellipses
Chabert, P. (2005), *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education France
Colot, O. et Dupont, C. (2007), « Evolution du personnel suite au changement de dirigeant : le cas des transmissions de PME belges », Revue Economie et Sociétés, série K, n.16, p.165-186
Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris,
Deschamps, B. (2002), « Repreneur, cédant, salarié : un trio entre rupture et continuité », *Colloque « Les enjeux de la transmission d'entreprise »,* Montpellier, p.68-83
Deschamps, B. (2003), « Reprise d'entreprise par des personnes physiques : conduite du changement et réactions des salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n.48, avril/mai/juin, p.49-60
Donckels, R. (1995), « Taking over a compagny: an exciting carrier alternative...but not for adventurers », *Gestion 2000*, vol.6, p.143-160
Enriquez, E. (1992), *L'organisation en analyse,* PUF
Huberman, A.-M. & Miles, M.-B. (1991), *Analyse des données qualitatives ; recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université
Jabes, J. (1991). « Changement et développement organisationnel », Aubert N., Laroche H. & Michel S. (ouvrage collectif), *Management - aspects humains et organisationnels*, PUF fondamental,
Ordre des Experts Comptables (L') (2003), *La transmission d'entreprise. Missions d'accompagnement et d'audit,* Paris, Dunod
Perret, V. & Ramanatsoa, B. (1996), « Un dirigeant séducteur pour gérer le changement ? », *Revue Française de Gestion*, novembre, p.143-151
Tariant, J.M. (2002), Guide pour reprendre une entreprise - Validation du projet, montage juridique, fiscal et financier, Paris, Editions d'Organisation (réactualisation novembre 2004)

L'INTEGRATION, INDICATEUR DE REUSSITE D'UNE SUCCESSION : COMPARAISON ENTRE DEUX SITUATIONS DE REMPLACEMENT D'UN CADRE EXPATRIE PAR UN CADRE LOCAL DANS UNE FILIALE TUNISIENNE D'UNE MULTINATIONALE EUROPEENNE

Belkis BOUSSETTA KECHIDA
Enseignante Chercheur
bbkchida@yahoo.fr

Introduction :

L'intégration est une phase critique pour l'avenir de l'organisation et de l'individu à la fois [65]. D'une part, pour l'organisation, le recrutement –interne ou externe– a comme objectif d'affecter la bonne personne au poste adéquat et de combler le manque en compétences. Après la désignation de la personne et son affectation au poste, c'est l'intégration qui permettra de transformer cette compétence jusque là « potentielle », en compétence « réelle »[66]. De cette façon, l'organisation acquiert un membre compétent, performant et non plus seulement coûteux (Pinder et Schroeder, 1987). D'autre part, pour l'individu, la réussite de son intégration lui permet d'éviter le stress et se trouver dans un état d'équilibre (Pinder et Schroeder, 1987), étant donné qu'il peut désormais travailler et vivre avec les autres membres de l'organisation, mais aussi de tisser un lien social minimum indispensable pour survivre et se développer dans l'organisation (Thévenet, 1992).
Ce travail de recherche consiste à comparer, sur la base d'une analyse inter-cas, deux situations de succession d'un cadre expatrié par un cadre local, dans une même filiale[67] tunisienne d'une multinationale suisse-allemande, exerçant dans le domaine de câblage électrique des automobiles qui ont eu deux résultats opposés. Cette comparaison a été faite en fonction des deux aspects de l'intégration : d'une part les pratiques de socialisation ou d'ajustement individuelles, organisationnelles mais aussi collectives et d'autre part, l'ajustement individuel, organisationnel et collectif comme moyens d'évaluation du degré d'échec ou de réussite des successions.
Nous allons donc commencer par rappeler brièvement les notions d'intégration et de socialisation, ensuite, nous en présenterons les deux approches en termes de processus et en termes de résultat, avant de passer à l'analyse inter-cas des deux situations de succession choisies.

1. L'intégration ou la socialisation des successeurs : concepts à double face

En se référant aux différentes définitions de la socialisation organisationnelle (Fischer, 1997 ; Schein, 1968 ; Schein et Van Maanen, 1979 ; Feldman, 1976 ; Hellriegel et al. (1989) ; Louis, 1980 ; Chao et al., 1994), nous considérons la socialisation organisationnelle d'un cadre succédant à un autre, comme le processus d'apprentissage moyennant des efforts de sa part et de la part de ses collaborateurs, lui permettant d'acquérir les compétences nécessaires pour tenir son nouveau rôle, de s'adapter à sa nouvelle position et de devenir efficace.
Il ne faut donc pas s'arrêter au niveau des conditions de réussite concernant le choix du successeur seulement, mais plutôt porter un intérêt particulier à la phase d'intégration du successeur, non seulement en tant que processus se manifestant par les actions faites par les multinationales pour le suivi et l'appui de ce choix et les efforts fournis par les successeurs eux-mêmes (processus d'apprentissage) ; mais aussi comme indicateur de réussite de ce remplacement (résultat).

[65] « L'état d'intégration est autant nécessaire pour l'individu, que pour l'organisation », Pinder, C. C. et Schroeder, K. G. (1987).
[66] Même s'il s'agit d'une succession interne, sa compétence reste « potentielle » par rapport au nouveau poste, jusqu'à ce qu'on l'y affecte et qu'il s'y intègre. C'est seulement après cela, que nous pouvons juger son efficacité au nouveau poste par sa compétence « réelle ».
[67] Nous avons choisi deux situations de succession d'une même filiale exprès pour nous focaliser sur la socialisation en termes de processus et de résultat comme seuls critères de comparaison.

1.1. L'intégration du successeur à son nouveau poste: approche en termes de processus

Le successeur va devoir bénéficier d'un apprentissage de son nouveau contexte organisationnel, s'il vient de l'extérieur, ou d'une actualisation de ses compétences pour le nouveau rôle qu'il va exercer, s'il s'agit d'un ancien employé de la filiale. La socialisation est donc un processus d'apprentissage et d'acquisition de certains savoirs. Schein (1971) la considère comme un rite d'initiation au cours duquel le salarié découvre certains secrets de l'organisation. Il s'agit aussi du processus de construction par le nouveau détenant du poste, de sa nouvelle identité sociale dans l'organisation.

Plusieurs travaux se sont intéressés au processus de socialisation (ou d'intégration) et à ses étapes. Feldman (1976) propose un processus en quatre étapes, à savoir : la socialisation anticipée, l'accommodation, la gestion du rôle et les résultats du processus. Van Maanen (1978) présente aussi quatre étapes du processus de socialisation, à savoir : l'entrée, l'introduction, la rencontre et la métamorphose. Hellriegel et al. (1989), quant à eux, insistent dans leur modèle, sur le lien entre l'avancement dans l'intégration dans l'entreprise et l'adhésion dans sa culture et l'adoption de ses valeurs.

Emery (1990) et Fischer (1997) récapitulent les travaux antérieurs sur le processus d'intégration et le limitent à trois phases principales : la socialisation anticipée (« lecture » du contexte d'accueil, préparation psychologique au changement, formation des attentes) ; la socialisation active (Choc initial, rites d'initiation, apprentissage du travail, acquisition des rôles socio-culturels) et l'intégration qui indique la réussite du processus (reconnaissance mutuelle / identification, motivation / performance, attentes émergentes)

Nous considérons le processus de socialisation du successeur comme le processus par lequel il commence d'abord par se défaire progressivement d'anciens rôles professionnels et de son statut antérieur pour s'engager dans son nouveau poste ; ensuite il acquiert progressivement ses nouveaux rôles et en développe une représentation plus précise. Ce qui lui permet de se « métamorphoser » et de s'adapter à sa nouvelle situation dans l'organisation.

Ainsi, le processus d'intégration du successeur, est le mouvement conduisant à un nouvel état d'équilibre qui est « l'intégration ». « Ce que les gens apprennent sur leurs rôles au travail dans les organisations est souvent un résultat direct de ce comment ils l'apprennent » (Van Maanen et Scheïn (1979). L'approche de l'ajustement d'un successeur à son nouveau poste en termes de processus nous mène donc à observer les efforts déployés pour qu'il soit intégré, de sa part, de la part de ses collaborateurs et de la part de l'organisation.

1. 2. La gestion de l'intégration

L'intégration comporte deux faces complémentaires : une face managériale qui consiste aux différentes politiques d'intégration d'une entreprise *(l'approche organisationnelle de l'intégration)*, et une face individuelle ou collective reflétant « l'état d'intégration » d'un individu ou d'un groupe (attitudes et comportements d'intégration) et le processus individuel d'intégration (processus psychologique expliquant l'arrivée à cet état) *(l'approche individuelle de l'intégration)*.

Par ailleurs, Chao et al. (1994) distinguent deux courants de littérature sur la socialisation : un premier qui la considère comme un processus d'adaptation du nouveau avec différentes tactiques et un deuxième en tant que rapport d'apprentissage entre ce dernier et son nouvel environnement social.

Certains travaux (Van Maanen et Schein, 1979 ; Jones, 1986 ; Ashforth et Saks, 1996) ont insisté sur les tactiques mises en place par les organisations pour aider les individus à s'intégrer dans leurs nouveaux postes. A cet égard, Van Maanen et Schein (1979) présentent six dimensions de la socialisation : d'abord deux dimensions relatives au contexte de la socialisation, à savoir : les procédures collectives contre les procédures individuelles, les procédures formelles contre les procédures informelles ; deux dimensions relatives au contenu de la socialisation, à savoir : les procédures séquentielles contre les procédures non séquentielles, les procédures fixes contre les procédures variables et enfin deux dimensions relatives aux aspects sociaux de la socialisation, procédures en série contre procédures disjointes et tactiques de confirmation, uniformisantes ou d'investissement contre tactiques de renoncement, innovantes ou de désinvestissement. Jones (1986) propose deux catégories de procédures : institutionnalisées (collectives, séquentielles, formelles, fixes en série et de confirmation), dont le principe est de faire accepter aux nouvelles recrues les rôles prédéfinis et de maintenir le *statu quo* organisationnel (« custodial role orientation ») ; contre individualisées (individuelles, informelles, non-séquentielles, variables, disjointes et de renoncement)

qui, à l'inverse, poussent les nouveaux détenants des postes à développer leurs propres approches de leurs rôles (« innovative role orientation »).
D'autres recherches ont plutôt mis la lumière sur les individus comme acteurs cognitifs de leur propre intégration (Louis, 1980b), voire proactifs. La proactivité des nouvelles recrues pour avoir de l'information et s'intégrer apparaît à travers leurs tactiques de recherche d'informations, afin de réduire le haut niveau d'incertitude associé à leur entrée dans un nouveau poste (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Louis, 1980b).
Des travaux plus récents parlent plutôt de « soutien social »[68] constitué par l'aide apportée de la part des personnes de l'environnement social à celui qui vit la transition de carrière, ou même de « capital social »[69]. Higgins (2001)[70] insiste sur le rôle joué par le réseau social de l'individu et de la qualité des relations que ce dernier entretient avec son entourage dans son adaptation à son nouveau poste. Il s'agit ici des efforts d'intégration du nouveau de la part de ses collaborateurs.
Nous soutenons l'idée que la socialisation dans les situations de succession est un processus, nécessitant un effort d'ajustement ou d'adaptation de la part du nouveau détenant du poste, de l'organisation, mais aussi un soutien de la part des collaborateurs.

Les efforts de l'individu dans sa propre intégration : L'individu proactif
Dans sa définition de la socialisation comme « le processus par lequel un individu vient apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales, essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation » [71], Louis (1980) insiste sur le processus de socialisation vécu par l'individu. L'auteur propose un modèle du processus d'attribution de sens par les nouvelles recrues lors de leurs débuts et défend ainsi une perspective interactionniste de l'intégration entre le nouvel occupant du poste et ses collaborateurs. Elle suggère de faciliter l'accès à l'information par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs membres bien intégrés dans l'organisation, afin d'éviter une mauvaise compréhension qui retarde l'intégration des nouveaux salariés.

Il s'agit d'un processus mental d'attribution de sens (« sense-making ») par la personne concernée par la succession, aux surprises et désillusions auxquelles elle est confrontée. L'individu va essayer de maîtriser les émotions provoquées par son arrivée dans le nouveau poste, telle que l'anxiété résultant du fait de ne pas savoir comment il est évalué par les autres membres de l'organisation. Toute transition de rôle est donc une période d'incertitude accompagnée généralement de stress, d'ambiguïté et de conflit de rôle poussant l'individu à déployer des stratégies d'adaptation ou « coping strategies » (Roger et Roques, 1995). Il y a deux catégories de stratégies : celles tournées vers l'intérieur, la régulation des émotions ou la rationalisation et celles externes de défoulement ou d'action. Feldman et Brett (1983) présentent huit stratégies d'adaptation pouvant être mises en place par un individu, suite à une nouvelle affectation : travailler plus d'heures, changer les procédures de travail, redéfinir son rôle, déléguer des responsabilités, compenser, demander de l'aide, rechercher les informations et rechercher un support social.

L'individu ne va pas donc seulement être réactif à cette situation de changement, mais plutôt proactif pour s'y ajuster. Il fournit donc des efforts personnels qui se traduisent par certains comportements tels que : la recherche d'informations, l'expérimentation, l'auto-management et l'investissement relationnel et la constitution d'un réseau social (Lacaze et Chandon, 2003)
Pour s'intégrer dans son nouveau poste, l'individu a besoin du soutien de ses collaborateurs, mais aussi il doit agir et adopter des comportements qui facilitent sa propre adaptation à sa nouvelle situation.

[68] Rhoades et Eisenberger, (2002), cités par Roques, O. (2004), *L'ajustement aux transitions de carrière,* dans Guerrero, S., Cerdin, J.L. et Roger, A. (coord), p. 85-98.
[69] Seibert et al., (2001), cités par Roques, O. (2004), *Op. Cit*.
[70] Cité par Roques, O. (2004), *Op. Cit.*
[71] Lacaze, D. et Chandon, J. L. (2003), L'information, facteur d'intégration dans le secteur des services*, Revue de Gestion des Ressources Humaines,* n°48, Avril-Mai-Juin, p. 22-38.

L'approche interactive de la socialisation : coordination des efforts individuels et organisationnels :

Il y a deux approches selon lesquelles les managers peuvent influencer le processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues : la première formelle par l'adaptation des procédures aux besoins individuels et organisationnels et la deuxième informelle, en impliquant toutes les personnes en contact avec les nouvelles recrues (Lacaze, 2004).

Dans certains cas, l'accompagnement des individus dans leurs nouveaux postes consiste en un ensemble de procédures de formation, de suivi, d'encadrement et de soutien à ces derniers dans leur processus d'apprentissage des nouvelles compétences. Le suivi de la part des supérieurs, l'évaluation des performances des nouvelles recrues et les conseils qu'ils peuvent adresser à ces derniers, facilitent l'apprentissage en minimisant le risque d'erreurs, voire de départs prématurés, réduisent le stress chez ces personnes et favorisent par la suite leur intégration.

Le soutien et l'encadrement des collaborateurs (que ce soit les pairs, les supérieurs ou aussi les subordonnés) s'avèrent indispensables pour une bonne et rapide intégration des individus dans leurs nouveaux postes. Il s'agit là des efforts collectifs d'ajustement fournis volontairement par les collaborateurs et indépendamment de l'entreprise.

Par ailleurs, les collaborateurs du nouvel arrivant doivent faciliter son ajustement affectif et cognitif à sa nouvelle position dans l'entreprise. Par exemple, les personnes bien intégrées dans l'organisation devraient faciliter à leurs nouveaux collaborateurs l'accès à l'information (Louis, 1980). De même, il faut faciliter l'investissement relationnel et social aux nouveaux membres du groupe. L'organisation peut assurer cela par : la création de lieux de rencontre entre les différents collaborateurs, tels que les cafétérias ou les salles de pause, les manifestations sociales (réceptions d'accueil, « pots » de rentrée, week-ends d'intégration…), etc…. Toutes ces actions de la part de l'entreprise, permettent de réduire les barrières entre les anciens et les nouveaux membres du groupe, d'inciter ces derniers à poser des questions et à chercher les informations dont ils ont besoin et donc d'aller de l'avant dans leur processus d'apprentissage et dans l'adaptation à leur nouvelle situation.

Ceci confirme l'idée que le nouveau détenant d'un poste n'est pas le seul acteur de sa propre intégration, mais qu'il partage cette responsabilité avec ses collaborateurs considérés comme des agents actifs de sa socialisation (Lacaze, 2004) dans son nouvel environnement de travail.

Ce triple effort d'intégration par l'organisation, le successeur et ses collaborateurs intervenant au cours du processus de socialisation devrait mener vers un résultat indiquant la réussite de la succession : c'est l'intégration.

1.3. La socialisation : approche en termes de résultat

Comment peut-on juger si un successeur s'est ajusté à sa nouvelle position ou pas ? En effet, plusieurs recherches se sont intéressées à la socialisation et ont essayé de mettre en place les variables permettant de mesurer le degré d'intégration d'un individu dans son nouveau poste et constituant les domaines de socialisation.

Les domaines de socialisation sont les domaines dans lesquels on peut apprécier la réussite ou l'échec de la socialisation ou de l'intégration de la nouvelle recrue. Ils constituent le résultat direct de la socialisation qui s'obtient, pour les nouvelles recrues à la suite de l'apprentissage (Lacaze, 2004). Pour Fisher (1986) c'est ce qui est appris et ce qui est modifié chez le salarié nouvellement embauché. Dans son modèle de « contingence de la socialisation », Feldman (1976) identifie quatre variables comme des indicateurs de socialisation : la satisfaction générale, le sentiment d'intégration mutuelle ou l'acceptation mutuelle ou aussi l'influence mutuelle, la motivation dans le travail et l'investissement ou l'implication dans le travail. Il démontre que deux d'entre elles (satisfaction professionnelle et acceptation mutuelle) sont statistiquement liées aux aspects importants du processus de socialisation et se développent régulièrement au fur et à mesure que les individus évoluent dans la socialisation.

D'autres indicateurs de l'intégration sont aussi importants tels que la reconnaissance par l'entreprise, c'est-à-dire par les collaborateurs (Fischer, 1997), qui apparaît dès que l'individu devient un « membre efficace » de l'organisation (Louis, 1980b). Il y a aussi la perception de cette reconnaissance par la nouvelle recrue. En d'autres termes, c'est « le sentiment d'intégration mutuelle » ou « l'acceptation mutuelle» (Schein, 1978).

Hellriegel et al. (1989) présentent une liste des indicateurs de réussite de la socialisation, à savoir : la satisfaction professionnelle, la clarification du rôle à tenir, une forte motivation dans le travail, la compréhension de la culture, un contrôle ressenti, un fort investissement dans le travail, l'adhésion à l'entreprise, la stabilité du personnel, une prestation de haute qualité, ou aussi une intériorisation des valeurs

Chao et al. (1994) quant à eux, proposent six domaines de la socialisation organisationnelle: confirmation de performance : (compétence de l'individu dans son rôle organisationnel), personnes (relations établies avec les autres membres de l'organisation), politiques (apprentissage de la capacité à agir dans la structure de pouvoir formel et informel de l'organisation), langage (maîtrise du langage technique ou du jargon de l'organisation), buts et valeurs organisationnels (acculturation et acceptation de la culture organisationnelle), histoire (apprentissage des coutumes, rituels et histoires organisationnels).

La compétence de l'individu dans son rôle est donc une condition et un indicateur principal de son intégration dans son nouveau poste. En effet, la compétence est un signe d'une bonne adaptation de l'individu à son nouveau contexte organisationnel, impliquant une actualisation de ses compétences, c'est à dire une adaptation à l'environnement plus une bonne définition de son rôle organisationnel. Fisher (1986) distingue aussi trois domaines de socialisation : les valeurs de l'organisation et du groupe ; les compétences requises et le changement personnel lié à l'identité ; et à l'image de soi. Ashforth et Saks (1996) rappellent la satisfaction au travail, la loyauté envers son organisation ainsi que les conflits et ambiguïtés de rôle, comme domaines de la socialisation. De même, Jones (1986) insiste sur l'orientation du rôle. Lacaze et Roger (2000b) distinguent quatre principaux domaines de socialisation liés : à la maîtrise de la tâche et des aspects techniques de l'emploi, à la définition du rôle face aux clients et à la maîtrise des aspects relationnels avec eux, à l'intégration sociale au sein de l'équipe de travail, et à la connaissance de l'organisation (culture, valeurs, procédures).

Selon Lacaze (2004), une synthèse des travaux de Anakwe et Greenhaus (1999), Chao et al. (1994) et Fisher (1986) distingue quatre *domaines de socialisation :*

- ✓ La connaissance de son organisation incluant ses aspects formels et informels.
- ✓ Le fonctionnement du groupe de travail comme résultat de l'apprentissage lors de l'entrée organisationnelle. La nouvelle recrue doit découvrir puis accepter le cadre de référence, à travers lequel la réalité est perçue au sein de son groupe et ce pour pouvoir comprendre les raisons du comportement de ses collègues et d'adopter le comportement approprié pour se faire accepter (Feldman, 1981, cité par Roques, 1999).
- ✓ L'acquisition d'une bonne maîtrise de son travail.
- ✓ L'apprentissage personnel car intégrer une organisation signifie passer d'un rôle à un autre (Nicholson, 1990).

Nous retenons certains indicateurs d'intégration du successeur dans son nouveau poste selon lesquels nous évaluons le degré de réussite des situations étudiées. Il s'agit de : *la compétence dans ses fonctions au nouveau poste* ; *l'intégration ou l'acceptation mutuelle* par les collègues, qui représente la reconnaissance de l'entreprise ; *l'intégration sociale* dans l'équipe se manifestant dans les relations avec les autres, ainsi que *la satisfaction professionnelle*.

2. Analyse inter-cas de deux situations de succession dans une même filiale

Notre étude a porté sur deux situations de succession dans une filiale tunisienne de multinationale allemande exerçant dans le secteur du câblage automobile. Le premier cas concerne le poste de directeur qualité et s'est soldé par une réussite. Par contre le deuxième intéressait le poste de directeur de la filiale et a connu un échec.

Treize entretiens semi-directifs ont été menés avec les acteurs des successions. Pour le premier cas, nous avons interrogé le successeur, un supérieur, quatre subordonnés, un pair et un responsable fonctionnel alors que pour le deuxième cas, nous avons interviewé la remplaçante, trois subordonnés

et un pair. Une analyse de contenu a été menée et nous a permis d'élaborer des diagrammes causaux relatifs à chacune des deux situations étudiées (Boussetta Kéchida, 2009). Cette analyse intra-cas a été suivie par une analyse inter-cas que nous exposons dans la partie suivante, qui nous a permis de comparer ces deux situations aux résultats opposés, malgré leur déroulement dans la même filiale et de connaître les origines de cette divergence.

2.1. Présentation des deux situations de succession

Les deux situations de succession étaient prévues et interviennent dans le cadre de l'adoption d'une stratégie de polycentrisme par la multinationale. Dans le premier cas, le successeur a bénéficié d'une longue préparation qui peut être expliquée par le fait qu'il n'appartenait pas à la filiale, alors que dans le deuxième cas, il y avait une absence de préparation et un manque de communication de cette succession, qui peuvent être justifiés par l'appartenance de la remplaçante à la filiale et la confiance dont elle bénéficiait de la part des responsables au siège, sa maîtrise de l'aspect administratif du poste, et sa parfaite connaissance de l'environnement local de la filiale.

Enfin, le successeur qui est externe dans le premier cas, a mis en place des changements du système du management et du mode d'information et de communication dans la filiale qui ont eu un impact sur le contexte interne de la filiale, par contre dans le deuxième cas qui est une succession interne, la remplaçante n'a pas apporté de modifications notables.

2.2. L'analyse inter-sites des deux cas de succession

Il s'agit d'une analyse comparative des deux sites sur les variables considérées comme ayant influé le plus sur les résultats ou effets à l'étude (Huberman et Miles, 2003, p.408). Nous allons présenter notre analyse inter-cas dans ses quatre étapes.

Recensement des variables déterminantes dans la réussite ou l'échec de la succession

Après l'élaboration de diagrammes causaux correspondant aux deux cas analysés, nous les avons mis l'un à côté de l'autre et nous avons recensé la liste des variables fondamentales, déterminantes dans la réussite ou l'échec de la succession. Nous les avons regroupées en deux grandes catégories (voir tableau 1)

Critères de choix du successeur	***Le processus de succession : étapes et déroulement***
✓ L'expérience professionnelle du successeur ✓ L'expérience internationale du successeur ✓ La maîtrise de la langue ✓ La connaissance de la culture ✓ La provenance du successeur : interne ou externe ✓ Les traits de caractère du successeur ✓ La formation académique du successeur	✓ La prévision de la succession ✓ La passation ✓ Les pratiques organisationnelles d'intégration avant la succession (préparation) ✓ Les pratiques organisationnelles d'intégration après la succession ✓ Les pratiques individuelles d'intégration après la succession ✓ Les pratiques collectives d'intégration après la succession

Tableau1: Variables déterminantes dans la réussite d'une succession d'un cadre expatrié par un cadre local

Dans cette recherche, nous évaluons l'échec ou la réussite de la succession par le degré d'intégration du successeur à son nouveau poste, mais aussi nous cherchons à trouver des explications à ces résultats dans les pratiques de socialisation tridimensionnelles. Nous allons donc nous focaliser dans cette analyse inter-cas sur la deuxième colonne du tableau1.1.

Confrontation des « courants » de causalité conduisant à la réussite ou l'échec de la succession dans les deux situations étudiées

Nous considérons l'intégration du successeur comme indicateur de cette réussite. Nous tenons compte des trois dimensions de l'intégration, à savoir :

✓ la dimension individuelle qui correspond à la satisfaction du successeur par sa nouvelle situation et à son sentiment de bien-être ;

✓ la dimension collective relative aux relations entretenues entre le successeur et ses collaborateurs et à son acceptation par ces derniers ;

✓ et la dimension organisationnelle qui se rapporte aux résultats de la filiale, plus précisément à l'efficacité et à la compétence du successeur, ainsi qu'à sa connaissance de l'organisation.

Nous avons observé les courants qui ont mené vers ces variables résultats dans les diagrammes causaux des deux situations de succession étudiées. Nous avons repris le diagramme causal de la première situation en retraçant les chemins qui mènent vers la variable « réussite de la succession », forte dans ce cas. Nous avons détecté trois flèches, en provenance des encadrés 23, 24 et 25 qui mènent vers cet encadré 26. Nous avons reculé pour repérer les courants qui mènent vers les trois dimensions de l'intégration.

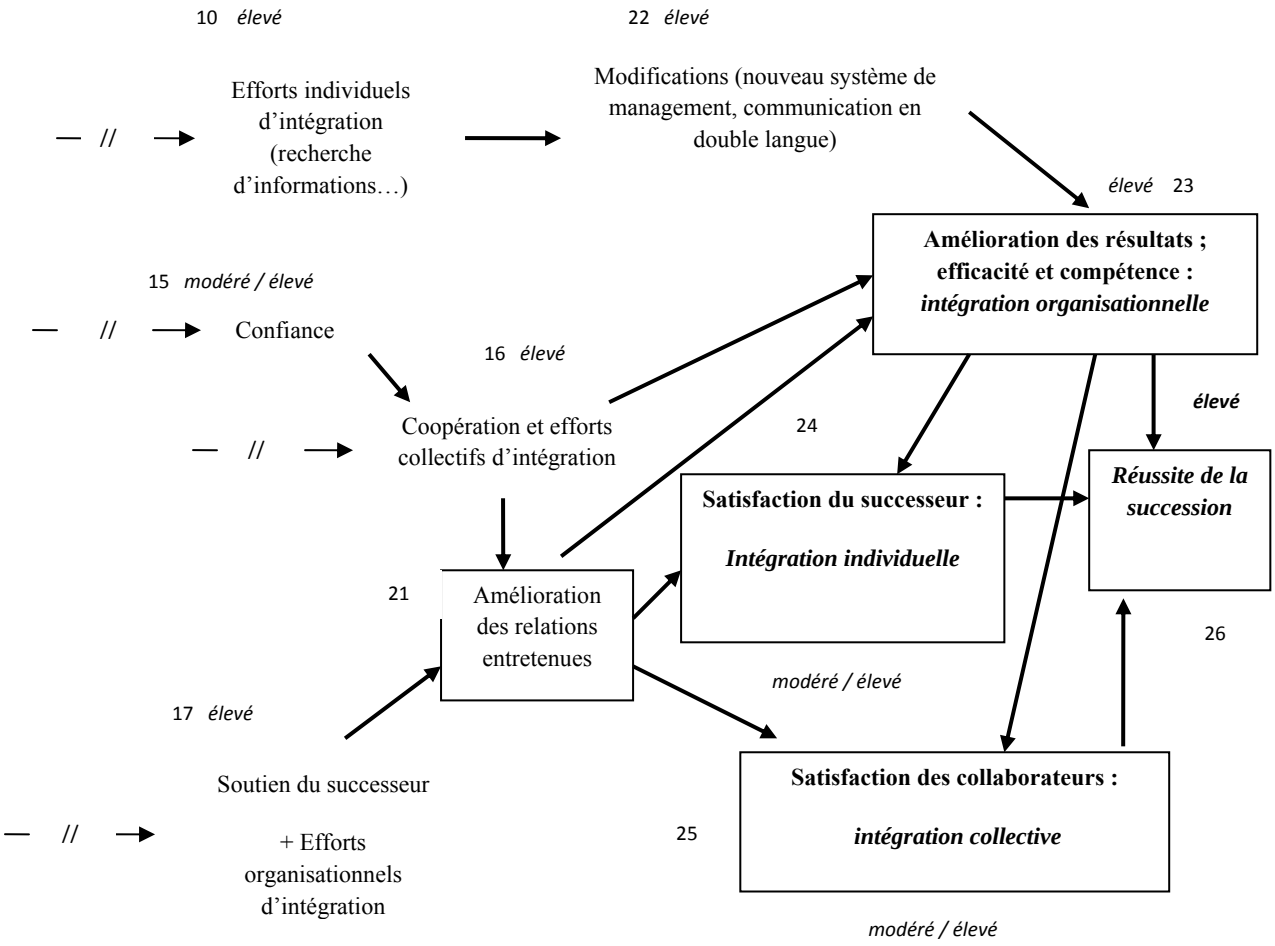


Figure 1 : Sous-diagramme : courants de variables conduisant à une succession très réussie sur le site n°1

Nous avons examiné d'abord les courants qui mènent vers l'intégration organisationnelle : il s'agit des courants : 10-22-23 ; 15-16-23 et 17-21-23. Ensuite, il y a trois courants menant à l'intégration individuelle : 17-21-24; 15-16-21-24 et 10-22-23-24. Enfin, trois courants seulement mènent vers l'intégration collective : 17-21-25, 15-16-21-25 et 10-22-23-25.

Pour faire notre analyse, nous avons isolé le sous-diagramme des variables conduisant à l'intégration du successeur dans ses trois dimensions : organisationnelle, individuelle et collective.

Pour comprendre ces neuf courants composant ce sous-diagramme causal (figure 1), nous avons choisi de les suivre afin de saisir ce qui se passe et trouver un thème ou une succession logique, en nous basant sur les intitulés des variables et leurs estimations.

Commençons par le premier courant menant à l'intégration organisationnelle où le successeur, après son affectation, a déployé beaucoup d'efforts pour s'ajuster à sa nouvelle situation, en cherchant de l'information, en réunissant ses collaborateurs et en allant vers eux (10), qui lui ont permis de mettre en place un nouveau système de management et une nouvelle méthode de communication en double langue (22), donnant lieu à une grande amélioration des résultats de la filiale faisant preuve de sa compétence, de son efficacité et de sa parfaite connaissance de la filiale (23) *(scénario « initiative du successeur »)*.

Dans le deuxième courant, le successeur jouit d'une confiance de la part de ses collaborateurs (15), ce qui les a encouragés à le soutenir (16) et lui a permis d'être plus efficace dans son travail (23) *(scénario « encouragement des collaborateurs »)*. Le courant 17-21-23 correspond quant à lui au *scénario de « soutien organisationnel »*.

Par ailleurs, le quatrième courant nous montre comment la confiance des collaborateurs envers le successeur (15) a donné lieu à une forte coopération de leur part (16) qui a engendré une amélioration des relations entretenues entre eux (21) et qui a provoqué par la suite la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis du successeur (25) *(scénario « encouragement des collaborateurs »)*.

Quant au cinquième courant, il ajoute seulement au premier courant 10-22-23, le fait que l'intégration organisationnelle provoque la satisfaction des collaborateurs et donc l'intégration collective (25) *(scénario « initiative du successeur »)*.

Le sixième courant 17-21-25 met en relief l'impact positif des pratiques d'intégration organisationnelles sur l'ajustement collectif *(scénario « soutien organisationnel »).* Le septième courant 14-17-21-24, rappelle que les pratiques organisationnelles d'intégration qui découlent de la confiance accordée par le siège au successeur sont à l'origine notamment de la satisfaction de ce dernier *(scénario « soutien organisationnel »).*

Le huitième courant est pareil que le deuxième sauf qu'il s'agit ici de la satisfaction du successeur grâce au soutien de ses collaborateurs 15-16-21-24 *(scénario « encouragement des collaborateurs »)*. Enfin, le neuvième et dernier courant 10-22-23-24 ajoute au premier l'idée que l'amélioration considérable des résultats est l'une des causes de satisfaction du successeur *(scénario « initiative du successeur »)*.

Nous avons ensuite procédé à une comparaison du site n°2 au site n°1 (analysé ci-dessus).

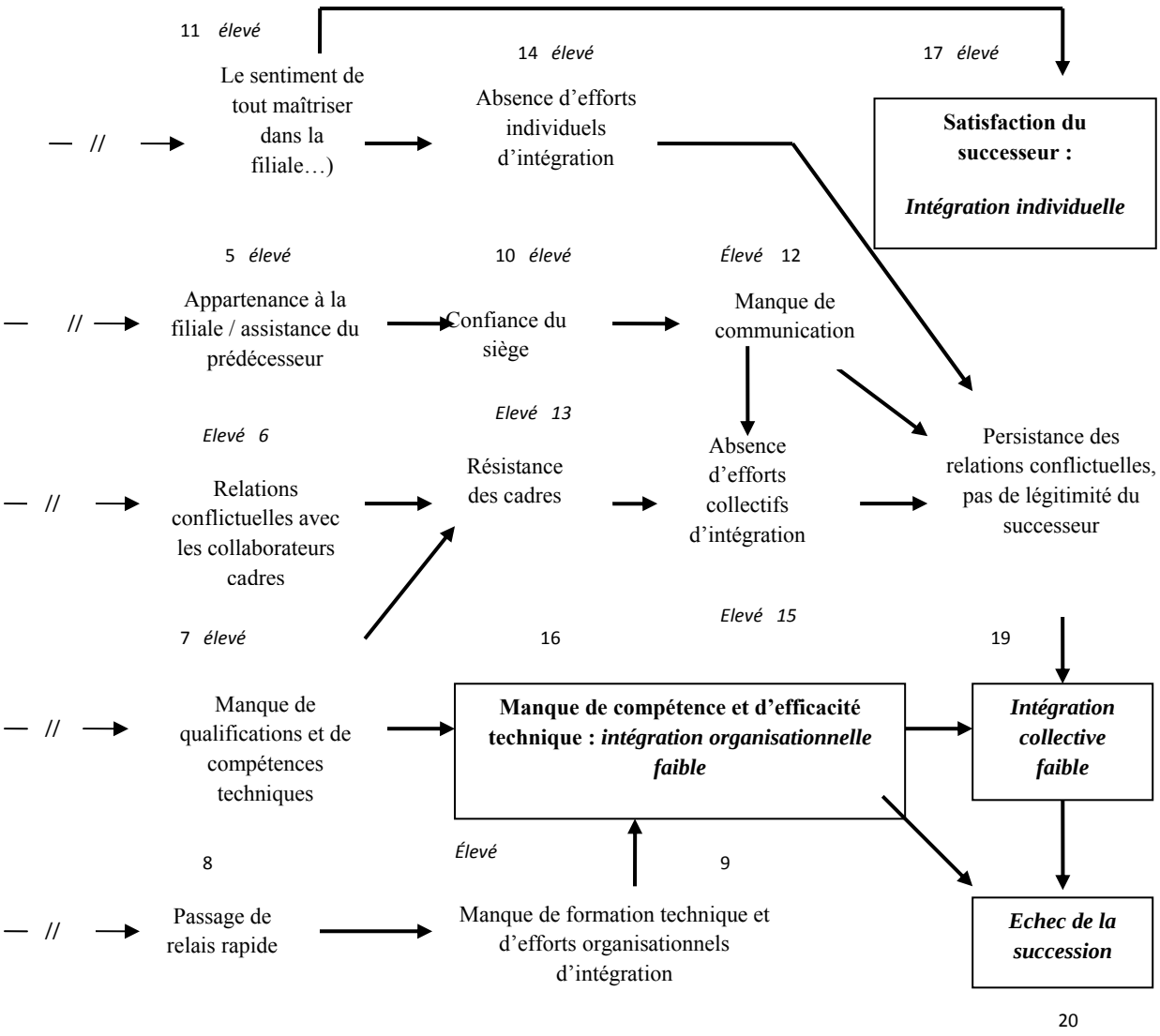


Figure 2 : <u>Sous-diagramme : courants de variables conduisant à une succession non réussie sur le site n°2</u>

Le sous-diagramme causal présenté ci-dessus (figure 2) relatif à la deuxième situation de succession présente sept courants qui mènent vers une faible réussite de la succession. Un premier courant 5-11-17 relatif à une forte intégration individuelle du successeur, qui a un fort sentiment d'appartenance à la filiale et qui est très satisfaite par sa situation dans la filiale (17). Ceci n'est pas dû à ses efforts d'intégration, mais plutôt à un fort sentiment de tout maîtriser dans la filiale (11) grâce à sa grande expérience et son ancienneté dedans (5). Il s'agit du scénario *«excès de confiance en soi du successeur»*.

Par contre, l'intégration organisationnelle ne semble pas être forte dans ce cas de remplacement. En effet, malgré son expérience, le successeur manque de compétences techniques dans le domaine d'activité de la filiale (7) puisqu'elle détient un diplôme de « technicienne économique et administrative ». Or, le poste de dirigeant de la filiale, nécessite non seulement une compétence dans le domaine administratif, mais aussi des connaissances techniques. Ce qui justifie sa faible compétence et efficacité dans la filiale en occupant le nouveau poste (16) qui expliquent la faible intégration organisationnelle (20). Nous parlons ici de *scénario «manque de qualifications du successeur»*. Par ailleurs, cette faible intégration organisationnelle (16), revient au manque de formation technique et des pratiques organisationnelles d'intégration (9), ce que nous qualifierons de *scénario « absence de pratiques organisationnelles d'intégration »*. L'excès de confiance en soi du successeur (11) explique pourquoi elle ne faisait pas d'efforts pour s'adapter à son nouveau rôle (14), ce qui justifie son manque

de performance dans son nouveau poste et donc sa faible intégration organisationnelle dedans (16). Il s'agit du *scénario « absence de pratiques individuelles d'intégration »*.
Enfin, l'intégration collective qui est estimée dans ce cas comme étant très faible a plusieurs explications. Un premier courant montre que le sentiment de tout maîtriser dans la filiale éprouvé par la remplaçante (11) a donné lieu à une absence d'efforts d'ajustement individuels au nouveau poste (14), qui a renforcé les relations conflictuelles entre elle et ses collaborateurs (18) traduisant de la sorte une très faible intégration collective (19), ce qui revient à un *scénario « absence de pratiques individuelles d'intégration »*. Le deuxième courant présente une forte confiance du siège dans le successeur (10) qui a été à l'origine d'un manque de communication sur la succession (12) provoquant par la suite la non légitimité du successeur pour ses collaborateurs et des relations conflictuelles entre eux (18) qui ont donné lieu à une très faible intégration collective, ce qui nous rappelle le *scénario « absence de pratiques organisationnelles d'intégration »*.
Le troisième courant à son tour, montre que les relations conflictuelles avec les collaborateurs cadres (6) ont donné lieu à une forte résistance de la part de ces derniers (13), par conséquent ils n'ont pas été coopératifs avec la remplaçante (15), ce qui a causé la persistance des relations conflictuelles entre eux (18), preuve d'une très faible intégration collective (19). Il s'agit là plutôt d'un *scénario « absence de pratiques collectives d'intégration »*.

La vérification des résultats contrastés des deux situations
En comparant les deux sites étudiés présentant des résultats contrastés, nous avons retrouvé les mêmes séquences de variables, mais avec des estimations opposées. Par exemple, pour l'intégration collective, nous avons comparé le courant 15-16-21-25 du premier site au courant 13-15-18-19 du site n°2. Dans le premier, l'intégration collective est élevée et correspond à un scénario *« encouragement des collaborateurs »* qui s'explique par la confiance des collaborateurs envers le successeur, les poussant à coopérer avec lui et donnant lieu à de bonnes relations entre eux, par contre le deuxième courant présente l'antithèse du scénario *« encouragement des collaborateurs »*, et correspond plutôt à un scénario *« absence de pratiques collectives d'intégration »*.
Concernant l'intégration organisationnelle, le courant 5-10-22-23 du site n°1 correspond au scénario *« initiative du successeur »* et représente une grande confiance en soi, l'initiative et l'ouverture du successeur sur les autres, ainsi qu'une expérience de travail considérable, qui font qu'il apporte d'importantes modifications dans les méthodes de travail et de communication témoignant de sa forte performance et de l'importance de ses apports dans le travail, représentant ainsi une intégration organisationnelle élevée. Nous retrouvons à l'opposé, dans le site n°2 le courant 11-14-18 qui correspond au scénario *« absence de pratiques d'intégration individuelles »*.
Enfin, nous retrouvons dans le site n°1, une forte intégration individuelle. Le courant 15-16-21-24 correspond aussi au scénario *« encouragement des collaborateurs »*. Dans le site n°2, l'intégration individuelle est aussi élevée, mais il ne s'agit pas du même scénario, ni des mêmes variables. C'est le courant 10-11-17 qui illustre plutôt un scénario *d'« excès de confiance en soi du successeur »*.

2.3. Interprétation des résultats de l'analyse
Les efforts d'intégration dans le premier cas ont été plus individuels qu'organisationnels. Le successeur avait une attitude ouverte envers ses collaborateurs et cherchait des informations ; le soutien organisationnel a surtout consisté dans la formation du successeur au siège avant la succession. Par ailleurs, certains collaborateurs l'ont aussi aidé à s'ajuster à son nouveau poste, malgré la résistance de certains autres. Nous avons observé dans ce cas une intégration *organisationnelle,* avec l'amélioration de la performance et des résultats organisationnels ; *collective*, par les bonnes relations entre le successeur et ses collaborateurs et la satisfaction de ces derniers par la succession ; et *individuelle*, par la satisfaction du successeur.
La deuxième situation de succession étudiée était différente. Malgré les résultats positifs de la filiale et l'entente entre la nouvelle gérante et le siège, nous ne pouvons pas dire que cette succession était réussie. En effet, les relations conflictuelles entre le successeur et ses collaborateurs cadres qui persistent depuis la prise de relève et l'insatisfaction de ces derniers montrent une certaine inefficacité de ce remplacement. Malgré la satisfaction de la remplaçante dans son nouveau poste qui représente *la dimension personnelle de l'intégration*, les relations interpersonnelles sont médiocres et les collaborateurs considèrent que la nomination de cette personne à la tête de la filiale est illégitime, ce

qui indique qu'il n'y a *pas* de reconnaissance mutuelle et donc *d'intégration collective*. Elle est due essentiellement : au choix du successeur et surtout à son manque de compétences par rapport à ses nouveaux subordonnés, au manque de communication entre le siège et les collaborateurs, et à l'absence d'efforts de la part de la remplaçante pour s'ajuster à son nouveau poste. Ainsi, la succession interne n'est pas toujours source de gain pour l'entreprise, elle peut être au contraire à l'origine de problèmes et de dysfonctionnements.

Nous pouvons récapituler les résultats de cette analyse inter-cas dans le tableau 2.

	Efforts d'intégration			**Etat d'intégration**			**Degré de réussite de la succession**
	Collectifs	*Organisationnels*	*Individuels*	*Collectif*	*Organisationnel*	*Individuel*	
Situation 1	Elevés	Elevés	Elevés	Modéré /élevé	Elevé	Modéré / élevé	***Fort***
Situation 2	Faibles	Faibles	Faibles	Faible	Faible	Elevé	***Très faible***

Tableau 2 : Résultats de l'analyse inter-cas.

Conclusion

Un recrutement et dans la même mesure une succession d'un cadre expatrié par un cadre local, interne ou externe soit-elle, ne peut être considérée comme réussie que si le successeur est intégré dans son nouveau poste. La notion d'intégration était capitale pour nous dans cette étude comparative entre deux situations de succession dans une même filiale tunisienne d'une multinationale suisse-allemande exerçant dans le domaine du câblage électrique. D'une part, nous l'avons abordée dans son approche processus, en portant notre intérêt sur les pratiques organisationnelles, collectives et individuelles d'intégration. D'autre part, nous nous sommes concentrée sur l'approche résultat de l'intégration en considérant l'ajustement collectif, organisationnel et individuel comme moyens d'évaluation de l'intégration du successeur à son nouveau poste et par ricochet comme un indicateur de réussite de la succession étudiée. L'analyse inter-cas menée dans cette recherche, nous conduit à penser que les trois dimensions individuelle, collective et organisationnelle de l'intégration, relatives respectivement à la satisfaction du successeur par sa nouvelle situation et à son sentiment de bien-être, aux relations entretenues entre le successeur et ses collaborateurs et à son acceptation par ces derniers ; et à l'efficacité et à la compétence du successeur, ainsi qu'à sa connaissance de l'organisation, sont indispensables pour parler d'une intégration du successeur dans son nouveau poste. Nous avons constaté dans cette étude inter-cas qu'une succession interne peut réussir alors qu'une succession externe peut échouer. Il nous semble donc que les pratiques organisationnelles, collectives et individuelles d'ajustement sont des déterminants plus importants que la provenance du successeur dans la réussite d'une succession. Enfin, cette recherche nous mène à supposer que chaque situation de succession a ses particularités même s'il s'agit de la même entreprise.

Bibliographie

Ashforth, B. E. et Saks, A. M. (1996), Socialization tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n°1, p. 149-178.
Ben Ammar Mamlouk, Z., Roger, A. et Boussetta Kéchida, B. (2004), La succession des cadres expatriés par des cadres locaux dans les filiales de multinationales : une approche en termes de processus, *6ème Université de printemps de l'audit social, IAS, Compétitivité et normes sociales internationales,* Hammamet, 21-22 mai, p. 69-82.
Boussetta Kéchida, B. (2005), Les motifs de la succession d'un cadre expatrié par un cadre local dans les filiales de multinationales, *7ème Université de printemps de l'audit social, IAS, Performances économiques et performances sociales à l'heure de la R.S.E,* Marrakech, 5, 6 et 7 Mai.
Boussetta Kéchida B. (2009), *La succession des cadres expatriés par des cadres locaux : Cas des filiales tunisiennes de multinationales européennes*, Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.

Chao, G. T. ; O' Leary-Kelly, A. M. ; Wolf, S. ; Klein, H. J. et Gardner, P. D. (1994), Organizational Socialization : Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, Vol 79, No. 5, p. 730-743.
Emery, Y. (1990), Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs: les rites d'initiation, *Humanisme et Entreprises*, février, n°179, p. 9-22.
Feldman, D. C. (1976), A Contingency Theory of Socialization, *Administrative Science Quarterly,* Vol.21, September, pp. 433-452.
Feldman, D. C. (1994), Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations, *Human Resource Management Review*, Vol. 4, No. 3, pp. 213-233.
Feldman, D. C. & Brett, J. M. (1983), Coping with new jobs : a comparative study of new hires and job changers, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 258-272.
Fisher, C. D. (1986), Organizational Socialization : an integrative review, *Research in personnel and human resources management,* Vol.4, p. 101-145.
Fischer, G. N. (1997), *La psychologie sociale*, Paris, Editions du Seuil.
Hellriegel, D., Slocum, J. W. et Woodman, R. W. (1989), *Management des Organisations,* p. 572, Nouveaux Horizons De Boeck Université, 1ère édition, 7ème tirage, 2001.
Jones, G. R. (1983), Psychological Orientation and the process of Organizational socialization : An interactionist perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 8, n°3, p. 464-474.
Jones, G. R. (1986), Socialization tactics, Self-efficacy and Newcomers' Adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, n°2, p. 262-279.
Lacaze, D. et Roger, A. (2000a), La socialisation organisationnelle : Prise en compte des tactiques individuelles d'intégration, *Proceedings of the ASAC-IFSAM conference*, Montréal, Canada.
Lacaze, D. et Roger, A. (2000b), Les dimensions de socialisation organisationnelle dans les activités de service, *11ème congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française,* Rouen.
Lacaze, D. et Chandon, J. L. (2003), L'information, facteur d'intégration dans le secteur des services, *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* n°48, Avril-Mai-Juin, p. 22-38.
Lacaze, D. (2004), La socialisation des nouveaux salariés dans l'entreprise : un apprentissage interactif. Dans Guerrero, S., Cerdin, J. L. et Roger, A. (coord), *La gestion des carrières Enjeux et perspectives,* Paris Vuibert.
Louis, M. R. (1980), Surprise and sense making : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly,* Vol. 25, p. 226-251.
Mantione, G. (2001), *L'intégration du personnel d'encadrement : un processus de construction de rôle une approche par les représentations sociales,* Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 1.
Miles M. B. et Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Editions De Boeck.
Pinder, C. C. et Shroeder, K. G. (1987), Time to proficiency following job transfers, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 2, pp. 336-353.
Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978), *The external control of Organizations: A resource dependence Persepctive*, Harper & Row Publishers, New York.
Roques, O. (2004), L'ajustement aux transitions de carrière. Dans Guerrero, S., Cerdin, J. L. et Roger, A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives,* pp. 167-187, Paris, Vuibert.
Schein, E. H. (1968), Organizational Socialization and the Profession of Management, *Industrial Management Review*, vol 9, p.1-16.
Schein, E. H., (1978), *Career Dynamics : Matching individuals and organizational needs,* Reading MA: Addison-Wesley.
Van Maanen, J. (1978), People Processing : Strategies of Organizational Socialization, *Organizational Dynamics*, Vol. 7, p. 19-36
Van Maanen, J. & Schein, E. (1979), Toward a Theory of Organizational Socialization, *Research in Organizational Behavior*, Vol 1, p. 209-264.

NOUVELLE GENERATION, NOUVELLE GRH ?

Franck BRILLET
Maître de conférences HDR sciences de gestion
Directeur adjoint
Centre d'Etudes et de Recherches en Management de Touraine (CERMAT –E.A. 2109)
franck.brillet@univ-tours.fr

Patricia COUTELLE
Maître de conférences sciences de gestion
Directeur Master 2
Institut d'Administration des Entreprises
patricia.coutelle@univ-tours.fr

Annabelle HULIN
Doctorante sciences de gestion
Fédération de recherche Gaston Berger – PRES Orléans Tours
annabelle.hulin@univ-tours.fr

Introduction

Considérer les valeurs et les comportements des jeunes salariés ou étudiants d'aujourd'hui, c'est s'intéresser aux problématiques particulières qui peuvent concerner les différentes générations. Les sociologues s'intéressent depuis toujours à la connaissance des générations qui traversent le temps. Ainsi, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, on distingue cinq types de générations (Bourhis, 2006) :

- **les aînés** qui sont nés avant 1946 ;
- **les baby boomers** qui sont nés entre 1947 et 1963 : proches de l'âge de la retraite, ces derniers sont au cœur des préoccupations des directeurs des ressources humaines qui s'intéressent à l'importance de la transmission de leurs connaissances et de leurs savoir-faire ;
- les individus de **la génération X**, nés entre 1964 et 1977 : ces derniers sont préoccupés par leur carrière et la valorisation de leurs compétences au sein des organisations. Ils ont connu de fortes périodes de turbulences économiques et sociales (Mai 1968). On retrouve de forts individualistes préoccupés par la recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- les individus de **la génération Y**, nés entre 1978 et 1992 : cette génération est décrite comme représentant une population de jeunes étudiants ou de jeunes diplômés en début de carrière. On les appelle les millénaires, les survivants ou encore la génération boomerang. Cette génération a traversé des événements historiques majeurs tels que la chute du Mur de Berlin, de l'empire soviétique, de grandes catastrophes environnementales mais également le développement de nombreuses technologies dont Internet. Encore appelé la génération internet ou génération « E », ils développent des aptitudes dans ce domaine en modifiant leur rapport à la société mais également leur rapport au monde professionnel. Marqués par une grande confiance en eux et un niveau d'instruction et d'éducation élevé, ils expriment des besoins et des attentes particulières concernant le milieu professionnel qu'ils intègrent ou qu'ils vont intégrer : besoin d'autonomie, de reconnaissance, de réalisation de soi, besoin d'équilibrer vie personnelle et vie professionnelle ;
- **la génération Z**, nés après 1993.

L'intérêt de catégoriser par type de génération, c'est poser les questions de la capitalisation des connaissances et des compétences, leur développement, leur valorisation et leur transmission. C'est pourquoi en s'intéressant à la génération Y, nous mettons ces problématiques au premier plan des préoccupations des managers. En effet, elle est considérée comme une population clé dans le devenir des organisations, dans la volonté de renouveler les populations arrivées à l'âge de la retraite. Bourhis (2006) précisera d'ailleurs qu'au niveau des savoirs plusieurs étapes sont essentielles : la capitalisation des savoirs avec l'inventaire et l'identification et le partage des savoirs par la distribution et l'apprentissage.

Parler de génération Y, c'est également mettre en perspective les problématiques liées à la gestion de la diversité par les âges mais également celles relatives au management intergénérationnel. En reprenant les travaux de Jacob et Harvey (2005), on peut distinguer que les adaptations sont nécessaires dans la volonté de prendre en compte les différences qui peuvent exister entre générations tant du point de vue de la gestion de l'intégration, de la gestion du travail en lui-même, de la gestion du rendement que de la gestion de l'implication, du développement professionnel et de la gestion des conflits.

Pour autant, les idées ne sont pas arrêtées en la matière et certains démontrent d'ailleurs que cette génération n'est pas aussi différente qu'on peut le penser. Aussi qu'en est-il de cette génération Y ? Quelles sont les principales caractéristiques qui permettent de la décrire et quels sont les comportements de cette génération Y au sein des entreprises ? La réponse à ces différents questionnements permettra d'identifier les enjeux en matière de gestion des ressources que cette génération révèle.
Les différents points qui sont abordés permettent de formuler la problématique suivante : comment les entreprises peuvent gérer la génération Y : quels enjeux pour quelles pratiques de GRH ?

Pour répondre à ces questionnements, une étude empirique a été conduite en deux temps :

- la réalisation d'une étude exploratoire qualitative afin de déterminer les profils de cette génération. Ainsi, 10 entretiens semi-directifs ont été administrés auprès de la population de jeunes salariés et d'étudiants. Ces entretiens totalement retranscrits ont fait l'objet d'une analyse de données qualitatives assistée par ordinateur et d'une analyse manuelle dont l'intérêt sera de participer à la construction d'un questionnaire d'enquête ;
- la réalisation d'une étude quantitative auprès d'un échantillon de 160 étudiants et jeunes salariés en situation professionnelle. Un questionnaire a été administré et les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de données quantitative assistée par ordinateur.

L'ensemble des résultats qui ressortent de ces analyses permet de révéler les enjeux managériaux que représente la génération Y et les différentes pratiques de GRH à privilégier auprès de cette population. L'objectif de cet article est de proposer des premières pistes de réflexion issues de l'analyse. Des extraits de ces études seront présentés pour la plupart des thèmes évoqués.
Ainsi, la première partie est consacrée aux caractéristiques de la génération Y dans la vie quotidienne, notamment sa capacité et sa volonté à changer, à rester connectée avec son réseau. Après avoir mieux compris les caractéristiques clés de la génération Y, la seconde partie présente les relations de la génération Y avec la vie professionnelle.

1. La génération Y dans la vie personnelle

L'objectif de cette première partie est de comprendre les caractéristiques personnelles des individus de la génération Y. Nous analysons ici les traits essentiels de cette génération, sur la base des résultats de notre étude, à travers deux questionnements clés : qui sont ces nouveaux entrants sur le marché du travail ? Que recherchent-ils ? Quels sont leurs besoins ?

1.1. Le changement

La génération Y est la génération du changement, elle n'a pas peur de l'incertitude inhérente à celui-ci. Par conséquent, cette génération est difficile à fidéliser, à la fois en entreprise et dans ses habitudes de consommation. Ces éléments sont illustrés par l'extrait d'article de presse présenté dans l'encadré 1. Il souligne notamment l'approche de la génération Y face au changement.
Le changement est un trait particulier à cette génération, ce qui s'explique par le contexte économique et social dans lequel évolue cette génération : « digitalisation » (internet) et développement des ruptures familiales.

« Cette génération cherche à montrer sa différence et ce qui était acquis (respect, prime à la performance, patience de prouver sa valeur avant d'évoluer, etc.) ne l'est plus. Ceux que l'on dit appartenir à cette génération sont à l'aise dans le changement comme des poissons dans l'eau. Ils créent le changement, passant d'une marque ou d'un emploi à l'autre. Ils s'épanouissent dans l'ambiguïté et l'incertitude, des environnements où beaucoup de baby-boomers ne sont, eux, pas du tout à l'aise. Il s'agit bien sûr d'un apanage de la jeunesse mais la génération Y aspire à changer le monde comme leurs parents l'on fait. Sauf que cette-fois-ci, ils espèrent ne pas rentrer dans le rang »
Chaminade R. (2007), « Comprendre et manager la génération Y », Journal du Net.

Résultats de l'étude qualitative

Une première classe a été associée au changement et à la mobilité avec des termes récurrents tels que «soucis », « gens » (Khi deux de 11,46), « partir » (Khi deux de 10,78), « revenir », « voir ».
Une phrase significative de cette classe peut être « au bout de 3 4 ans on change de métier alors après c'est un choix alors qu'à l'époque d'avant les gens ils faisaient 20 ou 30 ans dans
la même entreprise et enfin ça gênait personne ça les dérangeait pas quoi alors que maintenant ».
A travers ce sujet du changement et de la mobilité, la génération Y semble s'éloigner de la génération X, notamment en ce qui concerne la mobilité.

Résultats de l'étude quantitative

De façon générale et en cohérence avec les analyses précédentes la population interrogée a une appréciation favorable par rapport au changement d'organisation, au changement de conditions de travail. Un regard encore plus positif est porté sur le changement de technologie (71%). Cependant, le changement de hiérarchie est sujet à un avis plus négatif pour29% de la population interrogée

Encadré 1 : La génération Y face au changement.

1.2. Internet et les autres moyens de communication

Pour la génération Y, Internet n'est pas un outil d'information, c'est également un moyen de communication, d'expression et de rencontre. Au grès du progrès, l'attrait pour Internet est de plus en plus précoce.

Les moyens de communication dans leur ensemble répondent au besoin d'expression instantanée de la génération Y. Les membres de cette génération peuvent y exprimer leurs sentiments sans se préoccuper de la forme. L'envie de s'exprimer prime sur la manière, comme le prouvent les échanges par SMS souvent codés afin d'aller encore plus vite.

De plus, la génération Y est animée par une identité communautaire, comparable aux tribus. Cette identité s'affirme au grès des rencontres. Au fur et à mesure de son parcours, « l'Echo Boomer » garde contact avec les personnes qu'il rencontre. Pour ce faire, il profite de l'apparition de réseaux sociaux sur internet (Facebook, Myspace,). Cette appartenance forte au réseau se retrouvent nettement dans les propos rapportés dans l'encadré 2.

« Vivant de manière connectée et très sensible à l'importance de savoir ce que font les autres affin d'évoluer dans un monde en réseau, ils demandent cette même visibilité dans l'entreprise où ils considèrent qu'on ne peut pas agir efficacement ensemble sans avoir une vision globale de qui sont les autres, de ce qu'ils font et sans pouvoir interagir directement avec qui ils jugent nécessaire »
DIAZ C. (2008), « La génération Y bientôt dans votre entreprise : une tribune de Carlos Diaz », site internet Bluekiwi

Résultats de l'étude quantitative

8. Utilisez-vous Internet pour communiquer avec vos amis, votre famille?

Jamais	*Peu souvent*	*occasionnellement*	*Assez souvent*	*Très souvent*
0%	*10,7%*	*12,5%*	*25%*	*51, 8%*

On remarque ici que ¾ des personnes interrogées ont déclaré utiliser souvent voir très souvent Internet comme moyen de communication. Là encore, conformément à ce que nous avions pu relever notamment grâce à la revue de presse on constate que la Génération Y est la génération des technologies de communication. Il est important de noter qu'aucune personne interrogée n'a déclaré ne jamais utiliser Internet pour communiquer.

Encadré 2 : La vie en réseau des Y.

Certes, « l'ami » sur Facebook perd ses lettres de noblesse, mais l'Echo boomer peut à tout moment réactiver son réseau, et contacter la personne qu'il désire. Les éléments présentés dans l'encadré 3 illustre ces traits caractéristiques des individus de la génération Y.

> *« Ils ont plus d'amis virtuels que d'amis réels. Ils ne parlent que par message instantanés et illettrés. Ils ne s'intéressent qu'à l'attention qu'ils peuvent engendrer, et pourtant, ils sont au degré zéro de la concentration, comme des colibris voletant d'une scène virtuelle à l'autre »*
> NUSSBAUM E. in « Vie privée : le point de vue des « petits cons » », Le Monde, 8/01/10.

Encadré 3 : Le réseau virtuel de la génération Y.

1.3. Une liberté revendiquée

L'essor d'Internet matérialise le besoin de liberté de la génération Y : en un « clic », elle se trouve où elle le désire. Ce besoin de liberté se traduit aussi par un durcissement des relations avec les parents, bien que les individus de cette génération restent de plus en plus longtemps chez leurs parents.

1.4. Une ouverture à ce qu'ils ne connaissent pas

C'est l'une des caractéristiques de la génération Y : ils sont avides de nouveautés, on les nomme aussi les découvreurs. Que ce soit dans leur sphère professionnelle ou privée, ils se battent contre la routine, et cherchent sans cesse de nouvelles choses pour alimenter leur faculté d'adaptation. Les « Echo boomers » sont également ouverts sur le monde, s'intéressent aux cultures différentes, ce qui les rend plus tolérants que la génération X. Cette ouverture d'esprit vaut aussi sur les nouveaux modes de vie : cohabitation, ménage à deux ou à trois, homosexualité, métissage…

1.5. De nouveaux modes de vie

La génération Y a une relation au travail différente de celle de ses parents, il en est de même pour la perception qu'elle a de l'entreprise. Les formations se multiplient sur le thème du recrutement et de la gestion des membres de cette génération qui font preuve de valeurs assez opposées à ce que les entreprises sont habituées à trouver chez leurs salariés ou candidats à l'embauche.

D'un point de vue professionnel, la génération Y a changé fondamentalement son mode de vie. Alors que les baby boomers vivaient pour travailler, les Y travaillent pour vivre. Ils cherchent le meilleur équilibre vie professionnelle et vie privée, quitte à changer de travail et de région, le cas échéant, pour maintenir cet équilibre. L'extrait d'un article du magasine Le Point (encadré 4) complète cette approche du travail par les individus de la génération Y.

> *« A défaut d'être fidèles à l'entreprise, ils le sont beaucoup plus aux personnes et aiment travailler dans un esprit de « tribu », avec des gens qu'ils apprécient. Ils multiplient les expériences professionnelles pour acquérir de nouvelles compétences et élargir leur réseau, en espérant avoir plus de choix et décrocher un poste qui leur conviendra plus à long terme. Ils sont capables d'un investissement très important, mais restent soucieux de conserver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle »*
> Gorius A. (2008), « Spécial recrutement : la génération Y a soif de mobilité », *Le Point*, *n°1879.*
> *Résultats de l'étude qualitative : 2ème classe*
> *Cette classe nommée* ***« équilibre vie professionnelle/vie personnelle »*** *montre que cette génération accorde une grande importance à cet équilibre et ne veut pas négliger sa vie personnelle au profit de son travail. Les mots clés qui ressortent sont : travail, personnel, actuellement, difficile. Une des phrases la plus significative est « C'est à dire que je veux bien m' investir dans mon* ***travail*** *mais pas au détriment d' une* ***vie personnelle,*** *mais en même temps pour moi le* ***travail compte*** *beaucoup et ça me dérange pas de passer du temps au* ***travail »***

Encadré 4 : Le rapport au travail de la génération Y.

Enfin, avant d'arriver sur le marché du travail, les Y vivent le plus longtemps possible chez leurs parents, profitant ainsi de cette assise financière pour réaliser des expériences professionnelles, notamment à l'étranger.

2. La génération Y dans la vie professionnelle

S'interroger sur les attentes et les besoins de la génération pose la question du renouvellement de la politique de gestion des ressources humaines (GRH) des entreprises. Il devient en effet essentiel de repenser sa politique de recrutement, d'intégration, de fidélisation, de rémunération et de gestion des carrières de ce type de population.

2.1. Attirer et fidéliser

Pour les recruter, l'entreprise est amenée à repenser et renouveler ses moyens de communication pour répondre à des problématiques d'attractivité. Ainsi les outils traditionnels s'avèrent inefficaces et l'arrivée de plates-formes ressources humaines, de blogs de forums salariés devient des éléments clés pour répondre aux profils de cette génération. Attirer et fidéliser ces potentiels sont deux objectifs qui conduisent à privilégier de nouveaux modes de recrutements : être au plus proches des jeunes, utiliser les technologies de l'information et de la communication dans les méthodes de recrutement, sont devenus des éléments clés de ces pratiques de recrutement (recrutement par le web, réseaux sociaux, etc.). Pour les attirer, le recruteur devra être précis dans la description du poste : expliquer ce que l'ion attend en termes d'activités et de missions, avec qui ils vont travailler et les conséquences qui en découleront pour leur évolution de carrière. Les objectifs et les missions poursuivies par cette génération nécessitent le développement d'interfaces collaboratives qui peuvent par exemple être utiles aux organisations. Ce sont en effet de puissants moyens qui permettent éventuellement d'avoir une idée précise de l'exercice des métiers, des évolutions perçues sur ces métiers et du climat social qui existe au sein même des organisations. L'attractivité sera facilitée par le dépassement d'une réflexion sur les qualifications, les postes ou les emplois ; ainsi une approche plus attractive sur les métiers devra être privilégiée. Dans son blog (encadré 5), Julien Pouget revient sur les spécificités du recrutement des individus appartenant à la génération Y.

« Les Y utilisent de nouveaux média pour s'informer sur leur employeur, leur environnement de travail, le contenu de leur mission, etc. les Y souhaitent désormais être acteur de leur recherche et en savoir plus avant de signer. L'émergence de sites comme Meetingjob répond à cette nouvelle attente.
Ces nouveaux modes de recherche d'information obligent les entreprises à repenser la façon dont elles communiquent vis-à-vis de la génération Y. Les dispositifs classiques sont devenus insuffisants. Les employeurs ont aujourd'hui un enjeu de réputation numérique majeur »

Le blog de Julien Pouget (2009) : lagenerationY.com

Résultats de l'étude qualitative : 3ème classe

Cette classe « rapport au temps » met en évidence des mots clés tels que temps, premier, actualité, horaires. Elle montre que la génération Y est souvent assez pressée et impatiente et ne souhaite pas forcément rester longtemps dans la même entreprise. Une phrase relevée significative est « Enfin, après, tout dépend comment ça se passe mais, je pense que rester 10 ans dans une entreprise c'est bien par exemple, pour avoir le temps d'évoluer, mais de pas s'implanter ».

Encadré 5 : Le recrutement des Y dans les entreprises.

D'autres outils et pratiques de fidélisation des ressources humaines renvoient à la rémunération. Le salaire de base demeure un élément important pour attirer la main-d'œuvre, mais s'il n'est qu'aligné sur le marché, il ne sera pas suffisant pour attirer et retenir les Y. En effet, les Y parlent très aisément de leur salaire individuel et des augmentations salariales obtenues. En effet, ils peuvent discuter pendant des heures de leurs salaires entre eux et sont souvent solidaires face à ces questions auprès de leur supérieur hiérarchique immédiat. Les Y n'hésitent pas à poser des questions à ce sujet et demandent des réponses. Les entreprises doivent donc s'adapter pour mieux justifier leurs décisions salariales et les différences de traitement, s'il y a lieu. Le même défi se pose en ce qui concerne l'équité externe. En effet sur Internet, ils obtiennent facilement des renseignements sur les salaires en cours sur le marché du travail, alors que les gestionnaires RH ne possèdent pas l'information adéquate pour leur répondre. Par exemple, il n'est pas rare qu'un étudiant passe dix à vingt entretiens uniquement pour s'informer de la politique de rémunération. Par conséquent, le processus de détermination des salaires doit être mieux défini dans certaines entreprises, car les pressions sont nombreuses pour accroître le degré de transparence et obtenir plus d'informations à ce sujet.
Un autre point intéressant concerne la rémunération variable. Auprès de la génération Y, les bonus liés à l'équipe risquent d'être mieux perçus que les éléments relatifs aux objectifs individuels. Cependant, leur besoin de reconnaissance à court terme influence les caractéristiques des régimes de primes. A l'avenir, ils pourraient privilégier des paiements trimestriels plutôt qu'annuels. Un an, c'est très loin pour un Y. Dans cette logique, l'argument de bonus sur une période de 3 à 5 ans n'est plus un argument convaincant aux yeux d'une génération axée sur le court terme.
Si les Y manifestent un degré de loyauté envers l'entreprise plus faible que les générations précédentes, on peut s'attendre à ce qu'ils remettent en question la mécanique de ces régimes.

Les Y s'intéressent à tous les éléments de la rémunération. Le « package » est une de leur principale interrogation. Ainsi, l'arrivée des régimes flexibles d'avantages sociaux a permis aux entreprises de mieux tenir compte des goûts et des valeurs des diverses générations. Les demandes de la génération Y viennent repousser encore plus loin les limites des régimes flexibles. Par exemple, une assurance automobile à prix avantageux aurait plus d'intérêt aux yeux d'un employé de la génération Y qu'une assurance-vie. De même un Y se demandera plus facilement si les médecines alternatives sont remboursées par le régime d'assurance complémentaire alors que les approches traditionnelles, pas obligatoirement moins onéreuses, seraient admissibles.

Globalement, en matière de rémunération la connaissance des besoins et des attentes de cette génération Y pousse les entreprises à privilégier une approche rétribution globale ; En effet, pour attirer cette génération on s »aperçoit que l'un des premiers éléments recherché est celui relatif à l'image et la notoriété de l'entreprise. Apparaît également l'intérêt de l'emploi et l'ambiance au travail ; tous ces éléments attestent que les motivations premières ne sont pas exclusivement celles liées au salaire de base ou aux rémunérations monétaires immédiates ou différées. L'image, la notoriété, les opportunités de formation sont autant d'éléments qui intéressent cette génération et peuvent être considérés dans une enveloppe globale de rétribution du salarié.
Il semble également que les éléments liés à la retraite ne les intéressent pas. Par conséquent, le caractère obligatoire de participation au régime de retraite doit être remis en question, surtout durant les premières années de carrière. L'employeur doit toutefois interpeller cette génération concernant les conséquences de son choix. Des régimes de retraite permettant des niveaux de cotisation variables ou encore des prestations à la carte, selon la situation personnelle de l'employé, sont des pistes à envisager.

Un des domaines de négociation favori des Y concerne les congés et la flexibilité car ils tiennent à conserver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Par conséquent, la flexibilité des horaires et le nombre d'heures travaillées sont des éléments cruciaux. En effet la plupart ont vu leurs parents, travailler les soirs et les fins de semaine et ils rejettent habituellement ce modèle. De plus, la possibilité de travailler à domicile va de soi pour cette génération pour qui les ordinateurs portables ont toujours existé. Étant centrée sur les résultats, elle se demandera pourquoi elle ne peut pas pratiquer le télétravail si cette façon de faire est plus efficace que de travailler au bureau.
Valorisant également la compétence, les demandes de « temps » portent également sur les activités de formation. Voulant développer leurs compétences, mais pas nécessairement sacrifier leurs soirées ou leurs fins de semaine, les membres de cette génération, souvent d'habiles négociateurs (ils ont commencé tôt à négocier avec leurs parents), n'hésitent pas à suggérer des ententes qui ne cadrent pas avec les politiques de l'entreprise.

2.2. Motiver et impliquer

Cette génération est souvent perçue comme une génération moins investie ou moins motivée par le travail. Mais envisager les choses différemment c'est accepter l'idée que la motivation de cette génération est autre. Certes la recherche de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est importante et explique les sacrifices que ces derniers peuvent faire sur le fait de gagner moins mais cela suppose implicitement que ce sacrifice soit compenser par une acticité extraprofessionnelle intéressante. Ainsi c'est à tors que certains les considèrent moins engagés. Cette génération est en recherche de plus de souplesse dans l'organisation de leur temps de travail et dans la gestion de leurs horaires. Travailler dans le cadre d'horaires fixes est considéré comme une contrainte. Le rapport qu'ils effectuent entre travail et temps hors travail est calculé selon l'idée du gagnant- gagnant (je suis prêt à travailler beaucoup ponctuellement si je dispose de plus de temps libre pour exercer ma passion).

2.3. Accompagner tout au long de la carrière

Les dispositifs de gestion des carrières doivent tenir compte des profils de cette génération qui marquent une volonté d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. L'investissement de chacun peut s'observer en dehors des entreprises et les pratiques des entreprises doivent en tenir compte. Par exemple, on verra se développer des possibilités offertes aux salariés de contribuer et de

participer à des activités sociales ou environnementales au service d'une association caritative par exemple.

L'extrait du blog de Jean Pralong revient sur la radicalisation de l'enjeu des carrières pour les individus de la génération Y.

> *« L'éventail de destinées possibles, à formation égale, est plus vaste que jamais. Les espérances sont plus grandes mais les perspectives sont aussi plus effrayantes. Les générations antérieures ne pouvaient que gravir les échelons. Chacun gravissait à sa mesure. Au pire, on stagnait. Les cas de régression sont aujourd'hui nombreux. Les publications spécialisées font écho à cette schizophrénie et narrent autant les success stories qu'elles mettent en scène les dangers possibles ou les pièges à éviter »*
>
> *Blog de Jean Pralong, nouvelles-carrieres.com, 1er décembre 2008.*

Encadré 6 : La radicalisation de l'enjeu des carrières de la génération Y.

2.4. Proposer un management adapté à chacun

Les membres de la génération Y exigent un management adapté à chacun, ce qui demande aux responsables de connaître chacun de leurs collaborateurs, de prendre le temps de tenir compte de la culture, des valeurs et de la personnalité de chacun pour assurer un niveau de performance élevé. Cela passe souvent par un management plus personnalisé (encadré 7).

> *« Les jeunes sont à la recherche d'un référent unique, d'un mentor, mais aussi d'un accompagnement via des personnes « ressources » »*
>
> Etude de la CEGOS (2009), Les 20/30 ans et le travail : Regards croisés des jeunes salariés et des DRH
>
> *Résultats de l'analyse quantitative*
>
> *23,1% des étudiants pensent que l'évolution de carrière signifie changement de métier contre 36,9 % des salariés, soit un écart de 12,9 points Aussi constatons-nous de réelles différences de points de vue entre salariés et étudiants. Notons que les premiers répondent tout en ayant connaissance du monde du travail tandis que les seconds se basent sur leurs stages et ne font que se projeter dans le futur, ce qui peut expliquer ces distorsions. Ainsi, lorsque les salariés répondent globalement qu'ils ne se sentent pas préparés à l'insertion professionnelle, contrairement aux étudiants, nous sommes en droit de nous demander si ces derniers n'ont pas une fausse représentation du monde du travail. Peut être pensent-ils être bien préparés alors que ce n'est pas le cas. Toutefois, nous pouvons également nous demander si les salariés répondent par rapport à ce qu'ils voudraient idéalement ou par rapport à ce qu'ils font dans la vie courante. Par exemple, lorsqu'ils disent préférer les horaires fixes, s'agit-il réellement de leur envie ou répondent-ils ainsi car ils n'ont actuellement pas la possibilité de s'organiser autrement ? La question peut aussi se poser sur le fait de vouloir ou non venir travailler en dehors du temps de travail. De même sur la question du leadership. Les salariés ont-ils réellement l'occasion de se montrer leader au sein de leur entreprise ?*

Encadré 7 : Un management personnalisé pour les Y.

Toutes ces questions posent le problème du management de la génération Y.
Par ailleurs, la volonté de travailler en groupe montre aussi le nouveau rapport à la hiérarchie de la génération Y. En effet, le Y veut travailler avec un responsable et non pour un responsable car il a besoin de responsabilités et d'autonomie.

Gérer la génération Y impose aux entreprises d'avoir un management intergénérationnel. En effet génération X et Y se retrouvent dans les entreprises et ce constat pose la question de la gestion des seniors. Les problématiques des managers s'orientent ainsi vers la prévention des conflits qui pourraient survenir entre les générations et les sentiments d'inéquité de traitement qui pourraient être perçues entre ces générations. Les dispositifs de management doivent donc s'orienter vers la gestion des connaissances et notamment les problématiques liées au transfert de celles-ci. Ainsi, les pratiques de mentorat ou de tutorat permettront aux entreprises d'assurer le lien entre ces générations pour favoriser le transfert intra-organisationnel de connaissances et de savoir-faire. Il devient important de préparer les nouveaux comportements managériaux.

Le management des entreprises doit également tenir compte d'autres éléments caractéristiques de cette génération : s'ils sont individualistes, ils se regroupent en réseaux tels que Facebook et utilisent de nombreux outils (blog, Youtube, Dailymotion, Twitter…) pour partager leur création et leurs idées.

Ainsi un management orienté vers ce type de valeurs permet de mieux répondre au profil de cette génération ; l'inventivité, la créativité et l'originalité sont des valeurs qui prévalent sur la performance ou l'excellence. Ce management par les valeurs doit également privilégier un management par projet sachant que ce qui est important à leurs yeux, c'est de mener à bien un projet. Ces éléments se retrouvent dans les extraits des propos de Chaminade présentés dans l'encadré 8.

« La génération Y n'est pas seulement un groupe que l'on peut définir comme une tribu démographique mais comme une culture. Il faut devenir un manager de la génération « You » et prendre en compte non seulement la culture mais la motivation, la personnalité et les valeurs. C'est à ce prix que la paix et la productivité seront maintenues dans les entreprises »
CHAMINADE B. (2007), « La révolution Y », site internet focus RH.
Résultats de l'étude qualitative

Une 3ème classe nommée ***« carrière »*** *met en évidence les souhaits des individus au cours leur vie professionnelle avec des mots importants comme responsabilités, carrière, mobilité, poste. Il semble donc, au travers des entretiens, que la génération Y souhaite accéder à des postes à responsabilité et être mobiles, à la fois géographiquement et professionnellement. « J'espère évoluer je pense comme la plupart des personnes et ne pas* ***rester*** *au même* ***poste*** *et* ***prendre*** *des* ***responsabilités. »*** *pourrait constituer un résumé de cette classe.*

Encadré 8 : La fin du management global pour la génération Y.

2.5. Organiser de nouveaux modes de fonctionnement en entreprise

Les membres de la génération Y ont besoin d'avoir une vision globale des processus de l'entreprise : « qui sont les autres salariés ? », « que font-ils ? » pour savoir et pouvoir juger seul à qui s'adresser dans différents cas (ce qui rejoint le besoin d'autonomie).
Les membres de cette génération sont demandeurs d'horaires flexibles, ce qui correspond à leur souhait de trouver un équilibre entre le travail et la vie privée à tout prix. Ils veulent un maximum de flexibilité : horaires, formation continue, année sabbatique, congés familiaux, garderie en milieu de travail, liberté et, surtout, autonomie.

La génération Y s'investit dans des projets de groupes pour développer ses compétences et amener du changement dans l'entreprise. Elle veut consacrer du temps à l'atteinte des objectifs fixés en autonomie et avec certaines responsabilités. Mais elle ne perd pas de vue un autre objectif qui est celui de s'aménager des temps de loisirs assez conséquents. Dans sa façon de travailler, la génération Y privilégie le mode projet. Une des motivations du travail en équipe tient dans le fait que le membre de la génération Y accorde une grande importance au fait de pouvoir apprendre en permanence, ce qui pourra se concrétiser lors des échanges de groupes de projet. Elle souhaite participer à des projets pour développer de nouvelles compétences dans le processus. Cela induit donc le fait que cette génération n'a plus la vision de l'emploi à vie comme la génération X mais plutôt « je quitte l'entreprise quand je pense avoir fait ou apporté ce qu'il fallait ou encore parce que je n'apprends plus rien ».

Si l'on accepte l'idée qu'il est difficile de manager les jeunes de la génération Y c'est accepter que ces derniers soient plus réceptifs aux changements ; d'ailleurs ils le recherchent comme étant un stimulateur de leur vie professionnelle. Habitués à un monde qui change, ils sont plutôt en quête d'apprentissage permanent et proposer plusieurs formations à un génération Y c'est répondre à ses besoins et ses attentes. Ainsi, cette génération se caractérisera par une génération consommatrice de formation au regard des générations précédentes ; la formation est donc perçue comme un « *véritable produit de consommation courante* » pour ces clients internes. Cette génération est également très exigeante en matière de progression de carrière et de qualité de vie au travail, n'hésitant pas à multiplier les expériences professionnelles pour acquérir de nouvelles compétences et élargir son réseau. De la même façon il deviendra opportun de leur proposer un périmètre de réflexion et d'opportunité de carrière au niveau européen ou international. Le besoin de mobilité est essentiel pour cette génération.

Conclusion

Si la génération X accordait une plus grande importance à sa vie professionnelle, ce n'est pas le cas de la génération Y. En effet, cette génération place sa vie professionnelle au premier plan mais, par exemple, n'est pas prête à effectuer des heures supplémentaires. D'un point de vue RH, il est donc nécessaire de prendre en compte ces données. Un directeur des ressources humaines devra arriver à mettre en place des actions permettant à ses salariés Y de concilier vie professionnelle et vie privée.
Ce constat se trouve renforcé quand on sait que les individus de la génération Y, qui accordent aujourd'hui une grande importance à leur vie privée, la prioriseront encore plus dans 15 ans. Ces perspectives d'avenir devront être prises en compte dans la gestion des carrières de ces populations. Par exemple, les entreprises proposant des services à leurs salariés tels que les crèches ou le pressing permettent à ceux-ci de ne pas se laisser déborder par leur vie personnelle.

Par ailleurs, une grande majorité des individus de la génération Y n'envisagent pas de réaliser toute leur carrière au sein d'une même entreprise. Paradoxalement, pour les Y, une évolution de carrière se traduit généralement par un changement de poste mais pas forcément par un changement de responsabilités. Afin de fidéliser ces salariés, leur offrir une certaine visibilité sur des postes qu'ils pourraient être amenés à occuper limite éventuellement leurs départs

Enfin, ces individus apprécient le travail en groupe. Lors des recrutements, il peut être important d'évoquer ces modes d'organisation du travail collectifs, notamment s'il s'agit d'une organisation en mode « projet ». Il serait ensuite judicieux d'impliquer le Y dans des projets, favorisant peut être une fidélisation au sein de l'entreprise.

Bibliographie

CEGOS (2009), « Les 20/30 ans et le travail : Regards croisés des jeunes salariés et des DRH ».
Chaminade R. (2007), « Comprendre et manager la génération Y », *Journal du Net*.
Chaminade B. (2007), « La révolution Y », *site internet focus RH*.
Diaz C. (2008), « La génération Y bientôt dans votre entreprise : une tribune de Carlos Diaz », *site internet Bluekiwi*.
Gorius A. (2008), « Spécial recrutement : la génération Y a soif de mobilité », *Le Point*, n°1879.
Nussbaum E. (2010), in « Vie privée : le point de vue des « petits cons » », Le Monde, 8/01/10.
Pouget J. (2009) : lagenerationY.com, *Blog*.
Pralong J. (2008) : nouvelles-carrieres.com, Blog.

AUDIT DE LA CULTURE MANAGERIALE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION : LE CAS DES MANAGERS DE PROXIMITE FACE AU MANAGEMENT DE LA SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL

Stéphanie CARPENTIER
Docteur Sciences de Gestion
Enseignant-chercheur en Management des Ressources Humaines,
ESC Saint-Etienne
stephanie_carpentier@esc-saint-etienne.fr

L'audit social, en ayant pour but de poursuivre les deux objectifs de contrôle et de pilotage de la fonction sociale de l'entreprise, se veut être au service de la direction du personnel et de la direction générale (Peretti et Vachette, 1985, p. 22). Toutefois il est désormais une dimension que le management des ressources humaines ne peut plus seulement considérer comme sous-jacente à ses différentes pratiques mais sur lequel l'auditeur interne ou externe doit réfléchir : il s'agit de la culture sectorielle. Etudier la culture d'un secteur d'activité précis, en particulier celui de la grande distribution car en 2008 il emploie 635 800 personnes en France, permet en effet non seulement de repérer les différentes pratiques managériales spécifiques peu étudiées par les chercheurs en ressources humaines (Vignon, 2009) mais également de les confronter voire de les faire évoluer pour se conformer au référentiel d'audit social utilisé (Peretti et Vachette, 1985 ; Igalens, 2003 et Igalens et Peretti, 2007). Cette étude devient d'autant plus nécessaire quand, à un secteur d'activité peu ou mal connu, se combinent des pratiques managériales émergentes dans le domaine des RH, notamment celles concernant le management de la santé et de la sécurité au travail.
Dès lors, une fois la méthodologie employée précisée, après avoir présenté la culture managériale de la grande distribution, également au travers de l'exemple d'une enseigne française (le groupe Kiventou a une dimension internationale), viendra le temps d'auditer l'appropriation que les managers de proximité se font des nouvelles pratiques de management de la santé et sécurité au travail alors que ce secteur d'activité connaît de forts taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles[72].

1. Quelques précisions méthodologiques

Le secteur de la grande distribution observé depuis plusieurs décennies par des universitaires gestionnaires fait souvent polémique mais les interroge également beaucoup car si les formations au management et à la gestion des ressources humaines qui lui sont destinées sont nombreuses depuis longtemps, il n'en demeure pas moins que les pratiques constatées dans de nombreuses organisations du secteur font dire à certains experts que la lutte contre « l'illettrisme managérial » est loin d'être terminée (Baret, préface in Vignon, 2009).

L'auteur de cette communication n'est pas exempte de questionnement en la matière. Son intérêt pour la grande distribution a été suscité dès 2003 par sa participation à la réalisation d'un contrat de recherche sur les pratiques de régulation du rapport Temps / Activité dans les entreprises de services (2 études de cas sur la grande distribution avaient notamment été réalisées) (Livian, Falcoz, Carpentier et Sanséau, 2003). Pour autant ses travaux de thèse l'ont amenée à approfondir les notions de régulation et de souffrances au travail issues des défaillances managériales dans d'autres secteurs d'activité (Carpentier, 2004).

Une meilleure connaissance de la grande distribution a cependant été recherchée d'un point de vue opérationnel dès l'été 2007 par une collaboration étroite instaurée avec un enseignant vacataire de son institution pour des cours de management d'équipe illustrés par ce secteur d'activité (Ce formateur occasionnel était à l'époque par ailleurs responsable ressources humaines de la région Rhône-Alpes

[72] Cf. rapports consultables sur www.risquesprofessionnels.ameli.fr.

chez un concurrent direct de Kiventou. Depuis l'été 2008, il a pris des fonctions plus importantes au Siège du Groupe Kiventou mais la collaboration continue depuis de manière renforcée).

Enfin la connaissance du management pratiqué au sein du Groupe Kiventou (y compris en ce qui concerne la dimension santé et sécurité au travail) est constamment approfondie par la conjonction de trois éléments :

- l'étude des documents du Groupe Kiventou rendus publics sur son site institutionnel,
- la collaboration avec le groupe favorisée au sein d'une Chaire de recherche « Santé et Sécurité au Travail » (le positionnement épistémologique, les méthodologies de recherche employées et la nature des collaborations établies sur le terrain ont fait l'objet d'une publication ultérieure : cf. Carpentier et Bachelard, 2009b. En ce qui concerne le Groupe Kiventou, il s'agit principalement de la réalisation d'une étude de cas, d'une recherche-action au travers de sa variante l' « action science » et d'une recherche clinique),
- les échanges réguliers avec les responsables RH du Groupe Kiventou sur les différents thèmes du management, hors cadre de la Chaire de recherche « Santé et Sécurité au Travail ».

La prise de recul universitaire sur la culture managériale du Groupe Kiventou, acteur majeur de la grande distribution française et internationale, devenait donc nécessaire, notamment en ce qui concerne l'appropriation des questions relatives au management de la santé et sécurité au travail par les managers (y compris de proximité) car ce secteur d'activité, qui connaît comme nous le verrons plus en avant un fort taux de sinistralité en terme d'accidents du travail et de maladies professionnelles, fait désormais l'objet de très fortes pressions de la part du système de sécurité social français (Carpentier, 2009). La méthodologie employée pour l'établissement de cette réflexion portant sur un secteur d'activité et un thème managérial peu connus est donc essentiellement qualitative et issue de la combinaison de différents types de méthodologies de recherche utilisées depuis plusieurs années.

2. La culture dans la grande distribution : un exemple français

Avant de nous intéresser à un exemple précis de la grande distribution française, attachons-nous à voir s'il existe une culture propre à ce secteur d'activité.

2.1. La culture dans la grande distribution

La grande distribution a souvent mauvaise presse auprès du grand public car elle est souvent associée à des pratiques managériales visant la recherche effrénée de la flexibilité et de la performance et favorisant l'intensité des rythmes de travail, le non respect de la législation du travail, le management « kleenex », le harcèlement au travail, etc. Par conséquent les situations de souffrance au travail seraient compréhensibles, nombreuses et fréquentes.

D'un point de vue académique, le secteur d'activité de la grande distribution est toutefois assez bien connu. Comme le rappelle C. Vignon (2009), les travaux en management abordés dans une perspective marketing sont nombreux (cf. notamment Cliquet, Fady et Basset, 2002), de même en stratégie (cf. par exemple Benoun et Héliès-Hassid, 2003) ou en économie industrielle (Moati, 2001), mais s'ils abordent la question de la gestion des ressources humaines, ils insistent particulièrement sur la nécessité de former des managers pour faire face aux difficultés du secteur à recruter des personnes disposant des compétences requises. Toutefois, quel est le positionnement des chercheurs en management des ressources humaines par rapport à ce secteur de la grande distribution ?

Dans la mesure où ce secteur des services est au centre de plusieurs mutations de la société (pression systématiquement accrue de la concurrence, évolution rapide des technologies, etc.), il est sans cesse en train de remettre en question ses pratiques de management et gestion des ressources humaines afin d'optimiser ses performances (Vignon, 2009). Ainsi, c'est non seulement une organisation du travail flexible qui s'accélère mais également des réorganisations et donc une conduite du changement qui sont fréquentes. Par conséquent la grande distribution connaît la nécessité de favoriser par une formation accrue le développement des compétences de ses collaborateurs, en particulier les managers,

afin de prévenir les situations de souffrance au travail (c'est ce que relève également la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution[73]).

Dès lors, le secteur de la grande distribution partage en ce qui concerne ses managers un certain nombre de spécificités propres à son secteur d'activité (Vidaillet et Vignon, 2009) :

- Du fait du travail immatériel complexe et des multiples interactions qu'ils doivent gérer, les managers de la distribution, souvent très jeunes et avec peu d'expérience, se trouvent devant la nécessité de construire leur légitimité par rapport à leurs équipes souvent peu diplômées mais avec une forte expérience tout en déployant de fortes compétences relationnelles et d'animation d'équipe.
- De la même façon, les entreprises de la distribution demandent à leurs managers de s'investir de manière très importante[74] pour avoir des résultats, faire face à la charge de travail très importante et au rythme de travail très irrégulier mais également pour conduire les changements organisationnels toujours plus fréquents et donc manager leurs équipes respectives en conséquence.
- Le contrôle des résultats mais également des comportements envers le client réel ou virtuel est donc de plus en plus important (on se souviendra du « SBAM » (pour sourire, bonjour, au revoir, merci) développé dans certaines enseignes de distribution) mais il se conjugue toutefois avec une augmentation de l'autonomie de l'encadrement. Cependant cette autonomie accrue, en portant sur les moyens utilisés pour parvenir aux résultats, engendre souvent des contournements ou des infractions aux règles formelles de l'entreprise voire des situations de souffrance au travail (Carpentier, 2004).
- Enfin la relation managériale dans le secteur de la grande distribution se trouve modifiée par l'omniprésence du client, comme le souligne le concept de servuction développé par P. Eiglier et E. Langeard (1987)[75]. Cet élément tiers, non spécifique à ce secteur d'activité mais commun au secteur des services, engendre en effet un rapport managérial particulier car la satisfaction du client, souvent présentée comme la justification ultime de toutes les décisions prises, sert à légitimiser le passage à l'action et la pression éventuellement mise sur les équipes pour y parvenir. Il n'empêche que les salariés, et à plus forte raison les managers, se trouvent dans une situation difficile devant la nécessité de répondre aux exigences des clients conjuguées à celles de l'entreprise.

Pour autant, chaque groupe dans la grande distribution se distingue de ses concurrents et donc est caractérisé par des pratiques managériales différentes (et ce qu'il soit français ou étranger) (Dufour, 2009). Il est donc maintenant nécessaire de prendre l'exemple d'un groupe précis afin de remettre en perspective tous ces éléments.

2.2. La culture du groupe Kiventou

Le groupe français de grande distribution Kiventou exploite au 31 décembre 2007 un parc de magasins de plus de 9800 unités, comprenant notamment 386 hypermarchés, 2089 supermarchés, 718 magasins discount, 6140 supérettes et 257 restaurants Au 31 décembre 2007, le Groupe emploie plus de 200 000 personnes à travers le monde. À l'international, Kiventou est présent dans 10 pays (Pays-Bas, Argentine, Uruguay, Venezuela, Brésil, Colombie, Thaïlande, Maurice, Vietnam et Madagascar), où le Groupe exploite plus de 1400 magasins dont 257 hypermarchés. Plus de 85 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe à l'international est réalisé en Amérique du Sud et en Asie du Sud-Est, deux zones à forte croissance où le Groupe détient des positions de leadership. En 2007, le volume d'affaires commercial hors taxes de Kiventou s'est élevé à 36 milliards d'euros (dont 62 % en France et 38% à l'international) et son chiffre d'affaires consolidé, hors taxes, à 25 milliards d'euros (dont 72 % en France et 28% à l'international). En 2007, le résultat net, part du Groupe, s'est établi à 664

[73] Cf. www.fcd.asso.fr et Bédier J. (2009) in Vignon C. (coord.) (2009), *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris, Vuibert, pp. 233-238
[74] Cf. Commeiras, Fournier et Loubès, 2009.
[75] P. Eiglier et E. Langeard (1987, p. 15) définissent la servuction comme suit : « c'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés ».

millions d'euros. Par conséquent, le groupe Kiventou est le 2ème groupe français de distribution alimentaire[76].

La culture de ce groupe se conforme à la culture du secteur d'activité de la grande distribution et peut se résumer au travers de son référentiel managérial de valeurs décliné sous différentes formes (papiers, vidéo, etc.) auquel chaque manager, quelque soit sa position dans la hiérarchie, est régulièrement sensibilisé : les valeurs C.L.E.S. Ce sigle synthétise les attitudes et comportements recherchés et évalués pour chaque manager :

- Tout manager doit être Conquérant, ce qui se traduit au sein du groupe par une démarche entrepreneuriale sans cesse renouvelée envers le client, fondée sur l'innovation et la création des conditions du changement mais également la prise de décisions et d'initiatives régulière. La relation managériale se trouve donc bien modifiée par cette omniprésence du client.
- L'encadrement doit également être Loyal envers le Groupe en portant ses intérêts. Notons que cette dimension renvoie à la notion de contrat psychologique qualifié par D. Rousseau (1996) de « relationnel » (l'individu s'engage à être loyal et fidèle en échange de rétributions rassurantes telles que le salaire, la sécurité de l'emploi, etc.). La politique de rétribution du Groupe et l'importance accordée au développement RH de l'individu (par une politique de mobilité pluridimensionnelle) en son sein vont dans ce sens.
- Tout manager a également le devoir d'être Exigeant envers lui-même et ses équipes pour les conduire vers la performance : l'implication organisationnelle du manager mais également ses compétences managériales relationnelles et d'animation d'équipe sont donc bien très fortement sollicitées.
- Enfin chaque encadrant doit être Solidaire afin de permettre à ses collaborateurs de se développer. Cette notion de solidarité renvoie au modèle identitaire de « fusion » tel que défini par R. Sainsaulieu (1987), c'est-à-dire que le travail est appréhendé comme un lieu de solidarité.

Les notions de solidarité et de loyauté mises en avant par le Groupe, en pouvant respectivement être rapprochées de celle d'identité au travail (faisant référence à la place occupée par le travail dans le système de valeurs de l'individu) et de contrat psychologique (autrement dit les perceptions subjectives et individuelles que chaque partie porte sur les obligations mutuelles fondées sur les promesses que chacun s'engage à respecter en échange d'une contrepartie), fondent toutefois les différentes manières que les managers ont d'envisager leurs vies professionnelles et donc leurs pratiques managériales (Barel, 2009).

Quoi qu'il en soit, les outils et pratiques de gestion des ressources humaines du groupe Kiventou sont ainsi en cohérence avec ces valeurs. L'évaluation des compétences intègre ces différentes dimensions dans ses critères ; la politique de promotion interne est très fortement axée sur l'ascension sociale rapide des collaborateurs ayant commencé au plus près du terrain, ceux-ci bénéficiant en permanence d'une possibilité de se former, que ce soit au sein du système d'enseignement national, au sein de l'université du groupe ou en mode d'e-learning (au travers d'un logiciel de formation managérial généralement implanté également dans les établissements d'enseignement supérieur principalement français). Le système de rétribution et les pratiques de recrutement sont enfin elles aussi en cohérence avec ces valeurs favorisant une implication managériale maximale.

L'ensemble de cette politique de gestion des ressources humaines trouve par ailleurs une cohérence avec la politique managériale développée et affichée comme s'articulant autour des principes du développement durable et de la responsabilité sociale en entreprise. Non seulement le Groupe :

- a axé sa stratégie sur la production et la promotion de produits favorisant le respect environnemental (création de l'indice carbone, lutte contre le changement climatique, amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments, optimisation de la gestion des déchets…) et contribuant aux programmes nutritionnels équilibrés (nouvel étiquetage des

[76] Le Groupe affiche en 2009 un chiffre d'affaires de 28,7 milliards d'euros réalisés par 200 000 collaborateurs répartis dans 10 000 magasins situés en France et dans le monde.

produits pour intégrer cette dimension, proposition de repas équilibrés dans sa chaîne de cafétérias et organisation de journées de prévention sur les risques cardio-vasculaires, etc.)
- mais communique sur ses pratiques entrepreneuriales soucieuses du respect des droits de l'homme au travail : promotion de la diversité, forte intégration des jeunes ou des personnes handicapées, plan séniors (signé en décembre 2009), création dès 2006 à partir de quelques entités de la branche supermarchés d'un programme global de prévention des risques professionnels.

Les pratiques managériales de ce groupe de la grande distribution française sont donc développées en cohérence avec les caractéristiques managériales générales de son secteur d'activité. Pour autant en ce qui concerne ses pratiques relatives au management de la santé et de la sécurité au travail, comment se place t-il ? Ses managers de proximité se sont-ils emparés de ce sujet ?

3. La culture du management de la santé et de la sécurité chez les managers de proximité de la grande distribution française

La Direction des Risques Professionnels de la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS) souligne volontiers que trois secteurs d'activité connaissent une forte sinistralité : le BTP, l'Intérim et la Grande Distribution. En 2007, les supermarchés français, toutes enseignes confondues, comptent en effet 68 accidents du travail pour 1 000 salariés et en hypermarchés, ce chiffre est de 63 accidents du travail pour 1 000 salariés[77]. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la CNAM a fixé pour la 1ère fois dans sa seconde Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) de la Branche Accidents du Travail et Maladies Professionnelles (AT-MP) pour 2009-2012 des objectifs quantifiés de réduction du risque et de la sinistralité dans les entreprises concernées (Carpentier, 2009). Pour autant quelles sont les actions managériales entreprises dans ce secteur de la grande distribution ?

3.1. La culture du management de la santé et de la sécurité dans le secteur d'activité de la grande distribution

Selon la CNAMTS, en 2007, les principales causes d'accidents du travail et d'arrêt maladie sont liées à des éléments matériels, à savoir :
- Les manipulations et manutentions manuelles (avec 37 % des accidents dans les hypermarchés et 34 % dans les supermarchés),
- Les chutes et glissades de plain-pied (avec 24 % des accidents dans les hypermarchés et 22 % dans les supermarchés)
- Les Outils à main (ils représentent 8 % des accidents dans les hypermarchés et 10 % dans les supermarchés)
- Les Manutentions mécaniques (9 % des accidents dans les hypermarchés mais également dans les supermarchés).

La main est donc la partie du corps la plus atteinte dans les accidents du travail avec 25 % dans les hypermarchés et 29 % dans les supermarchés). Par contre, en ce qui concerne la nature des lésions, les douleurs dorsales et les lumbagos représentent 41 % des accidents avec arrêt pour les hypermarchés et 29 % pour les supermarchés.

Ce secteur d'activité a donc depuis le début des années 1990 des indices de fréquence dans les hypermarchés ou les supermarchés qui ont très peu baissé (moins de 10 % pour les hypermarchés et moins de 4 % pour les supermarchés).

Ce secteur d'activité connaît par ailleurs toujours une augmentation très importante des maladies professionnelles et notamment des affections périarticulaires dans les hypermarchés et supermarchés (44 % de troubles musculosquelettiques en plus en 2006 par rapport à 2004, et 18 % en plus en 2007 par rapport à 2006). Pour le personnel des postes d'encaissement, on note, en 2007, 743 Maladies Professionnelles (TMS), soit +23 % par rapport à 2006, dont 269 avec incapacité permanente. Tant au niveau des accidents du travail avec arrêt qu'au niveau des maladies professionnelles, la manutention

[77] Cf. Statistiques 2007 consultables sur www.risquesprofessionnels.ameli.fr.

et la manipulation manuelle des charges sont donc des opérations présentant des risques importants pour l'intégrité physique ou pour la santé des salariés.

Face à ce constat, la CNAMTS a donc décidé d'établir pour 2009-2012 un programme national de prévention dans la grande distribution mené en liaison avec les grandes enseignes et leurs établissements ayant pour objectif de mener à bien des actions concrètes :

- visant à sécuriser la manutention par l'organisation de la mise en rayon avec des transpalettes à haute levée, la suppression des manutentions d'articles de plus de 8 kg aux postes d'encaissement et la limitation de la hauteur des palettes à 1,80 m lors des livraisons
- favorisant la prévention des risques professionnels physiques par l'intégration dès la construction, l'aménagement ou l'agrandissement de magasins de matériaux permettant aux sols de moins glisser, etc.

Par contre, qu'en est-il de la prévention des risques professionnels tels le stress au travail ? La forte couverture médiatique d'événements malheureux survenus sur les lieux de travail en 2009 (par exemple les nombreux suicides de salariés de France Télécom et d'autres entreprises également concernées bien que moins sous les projecteurs des médias) oblige désormais les entreprises (et pas seulement celles du secteur d'activité de la grande distribution) à se préoccuper de ce volet des risques psychosociaux qui les concernent également. En effet, le 09 octobre 2009, à l'occasion du Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail (COCT) et pour répondre à ces situations de souffrance au travail avérées, le Ministre du Travail français a annoncé un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail et a obligé toutes les entreprises de plus de 1000 salariés à ouvrir des négociations sur le stress. Les entreprises de la grande distribution sont donc une nouvelle fois particulièrement concernées. Le ministre du Travail a ainsi accéléré l'application de l'accord national interprofessionnel de 2008 en proposant que sa transposition soit négociée au niveau le plus directement opérationnel, celui de l'entreprise. Dès lors, à partir d'un diagnostic partagé, ces négociations devront avoir été engagées et avoir avancé avant le 1er février 2010. Quelles sont donc les actions de management de la santé et de la sécurité entreprises par le groupe de distribution alimentaire qui nous sert d'illustration ?

3.2. Le cas du 2ème groupe français de distribution alimentaire

Afin de prévenir les accidents du travail et d'améliorer ses performances en matière de sécurité au travail, sur l'impulsion de sa branche supermarchés, le groupe Kiventou a mené dès 2006 une grande étude transversale sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. Cette démarche de prévention formalisée par un partenariat avec la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS) le 20 septembre 2007 pour la branche supermarchés pour une durée de 3 ans reconductibles[78] a donc eu pour objet de mobiliser les directeurs de supermarchés, les managers de proximité, l'ensemble des instances représentatives du personnel et l'ensemble de l'effectif salarié concernés sur ces problématiques de la santé et de la sécurité au travail par une phase d'écoute du terrain assez importante[79].

- En fait, après que les directeurs de supermarchés aient été formés lors d'une première session d'une journée, les managers de proximité ont eu pour objectif de recueillir, par l'écoute lors de réunions ou d'entretiens individuels (la liberté d'organisation leur était assurée), le ressenti de chaque salarié sur la sécurité à son propre poste de travail. En leur garantissant l'anonymat de leurs propos, les managers de proximité s'engageaient en effet de répondre aux situations évoquées, d'où la nécessité pour eux de recueillir de façon formalisée l'ensemble des situations révélées par les salariés, de rechercher la plus grande précision dans les situations évoquées mais également la fréquence de chaque situation dénoncée. Ce premier travail d'écoute des remontées du terrain, par les managers de proximité, a produit un « plan d'action

[78] Le 21 Octobre 2009, une démarche analogue a été formalisée entre la filiale logistique du Groupe et la CNAMTS dans le cadre d'un partenariat lui également établi pour 3 ans reconductibles. L'ensemble des accords signés par le Groupe avec la CNAMTS est toutefois consultable sur le site www.risquesprofessionnels.ameli.fr.

[79] La convention prévoit également l'intégration des nouveaux embauchés à ce dispositif de prévention. En effet, en plus des informations qui leur sont déjà dispensées concernant les risques auxquels ils seront exposés, une présentation de la méthodologie leur est exposée.

immédiat » recensant l'ensemble des mesures immédiates, à faible coût, pouvant répondre directement aux situations évoquées.

- Suite à cette phase d'écoute, les managers de proximité ont également eu pour objectif de traduire en faits l'ensemble des situations non-résolues par le plan d'action immédiat mais également de réaliser l'évaluation des risques qu'elles représentent pour les salariés selon la méthodologie retenue par la branche supermarchés du Groupe. Pour réaliser cette démarche, les managers de proximité ont ainsi été appuyés par leurs directeurs de supermarchés respectifs, ceux-ci ayant été formés au préalable lors d'une deuxième session d'une journée à cette méthodologie d'évaluation des risques définie par le groupe. Une fois élaborée, cette évaluation des risques professionnels dénoncés par les salariés leur a été présentée ainsi qu'aux instances représentatives du personnel pour être validée par leurs soins mais également afin d'accueillir leurs éventuels commentaires. Lors de ces échanges, un recueil des propositions d'actions à mettre en œuvre a ainsi pu être réalisé par les managers de proximité.
- De cette grande phase terrain a découlé la mise en place d'un programme annuel de prévention permettant aux managers de proximité de déterminer, après présentation aux salariés concernés (afin d'accueillir leurs éventuels commentaires) ainsi qu'aux instances représentatives du personnel (pour qu'il puisse ensuite être validé), le plan d'action de leurs unités de travail au regard des principaux risques évalués par ordre décroissant de priorité. L'ensemble des directeurs de supermarchés était toutefois également concerné par cette démarche car ces derniers venaient en soutien à leurs collaborateurs de par la formation reçue (lors d'une troisième session d'une journée) sur la méthodologie retenue par le groupe pour établir au sein de la branche supermarchés les programmes annuels de prévention.

Cette mobilisation de l'ensemble des salariés de la branche supermarché sur ces questions de santé et sécurité au travail a été entretenue par une mise à disposition des informations mais également une communication managériale régulière portant sur le plan d'action immédiat, la grille d'évaluation des risques relevés et le programme annuel de prévention des unités de travail. Le suivi de réalisation des plans d'actions immédiats et des programmes annuels de prévention est en effet assuré par les directeurs de supermarchés avec le soutien des instances représentatives du personnel et un point trimestriel de l'état d'avancement des plans d'action des magasins est réalisé en réunion au niveau de la Direction Régionale.

Parallèlement à cela, une étude poussée des accidents du travail et maladies professionnelles est réalisée. Plus précisément, chaque déclaration d'accidents du travail, de maladies professionnelles, ainsi que chaque risque révélé par les salariés, les instances représentatives du personnel, le médecin du travail, ou tout autre organisme de prévention des risques professionnels, a fait ou fait l'objet d'une analyse afin de :

- décrire, avec précision et en faits, la situation observée ;
- produire, avec les salariés concernés ainsi que tous les acteurs en place chargés de la prévention des risques professionnels, les mesures de prévention les plus efficaces.
- inclure ces mesures dans le programme annuel de prévention.
- assurer leur mise en œuvre.
- intégrer les risques révélés dans la grille d'évaluation des risques professionnels de l'établissement.

Ce système de déclaration ainsi utilisé permet la constitution et l'alimentation en données d'un tableau de bord de suivi des évolutions des statistiques relatives à l'accident du travail et la maladie professionnelle au niveau de la branche supermarchés du groupe.
Toutefois, la mise en œuvre d'une prévention des risques professionnels plus efficace suppose qu'une démarche d'amélioration continue soit également mise en place dès qu'un établissement est amené à modifier ses conditions de travail existantes. Cette démarche de prévention inclut donc une analyse des risques potentiels avec les salariés concernés, l'intégration au programme annuel de prévention de l'unité concernée des mesures de prévention relatives décidées après consultation des salariés et des instances représentatives du personnel et la présence permanente pendant les heures d'activité de l'entreprise d'au moins un salarié comptabilisé comme faisant partie de l'effectif des « Sauveteurs Secouristes du Travail » de l'entreprise.

Enfin, dans une logique d'intégration de la démarche de prévention dans le système global de management du Groupe, au travers de sa branche supermarchés dans un premier temps, Kiventou s'est engagé à s'assurer que le management de la santé et de la sécurité au travail soit dans les préoccupations de toutes les fonctions de l'entreprise[80] en créant un objectif de résultat, visant l'ensemble des échelons hiérarchiques. Ainsi depuis le management de proximité des établissements jusqu'au directeur de supermarché, directeur régional, et la direction opérationnelle centrale, cet objectif de résultat est intégré dans les évaluations annuelles en place. Pour autant le Groupe a pris la précaution dans l'accord signé avec la CNAMTS de préciser « qu'en aucun cas, des résultats relatifs à l'amélioration des chiffres des accidents du travail et des maladies professionnelles ne feront partie de l'évaluation des managers ». Dès lors le Groupe ne suscite t-il et n'entretient-il pas un certain paradoxe dans sa politique de management de la santé et de la sécurité au travail ?

En fait, dès 2008 des indicateurs de suivi de la mise en œuvre de cette démarche de prévention ont été intégrés à l'évaluation annuelle de l'ensemble de la hiérarchie mais les contrôles sont plus particulièrement exigeants au niveau des managers de proximité. Ces derniers doivent chaque année en effet avoir :

- réalisé, sur la base de l'écoute d'au moins 80% des salariés, un recueil des situations dangereuses dans chaque unité de travail les concernant,
- mis en œuvre le plan d'action immédiat établi
- pratiqué l'évaluation des risques ainsi recueillis
- établi un programme annuel de prévention des risques pour chaque unité de travail
- mis en œuvre effectivement au moins 80% du plan d'action de l'année précédente

L'ensemble des critères ainsi retenus dans l'évaluation des managers porte donc sur des obligations de moyens mis en œuvre mais non de résultats.

Par conséquent cette démarche de prévention des risques professionnels et psychosociaux - bien qu'intégrée aux procédures de travail existantes dans la branche supermarchés du Groupe à travers son système d'assurance qualité afin de pouvoir être auditée au même titre que le reste des procédures en vigueur et générer le cas échéant les actions correctives nécessaires - n'est pas encore utilisée comme un véritable levier de management au sein du Groupe.

Certes, la Direction des Ressources Humaines de la branche supermarchés effectue dans le cadre de ses diagnostics sociaux des audits très précis en supermarchés (84 items sont passés en revus) concernant le respect des affichages, y compris des consignes de sécurité. De la même façon la bonne tenue des registres obligatoires est vérifiée (le document unique et le registre de sécurité sont donc contrôlés) et le baromètre social s'inquiète du nombre d'accidents du travail et du taux d'absentéisme rapprochés aux chiffres de la direction régionale. Le bon respect des procédures contractuelles (notamment au sujet des visites médicales, des formations sécurité et de l'établissement du document unique) sont également examinés. Plusieurs items abordent enfin également les sujets de la communication, des locaux sociaux et de l'aménagement du temps de travail. Les résultats obtenus pour la partie concernée par la charte signée sur la prévention des risques professionnels sont ensuite communiqués aux managers de proximité et aux directeurs de magasin concernés, mais également aux différents directeurs régionaux et à la personne en charge de la prévention des risques professionnels au niveau central. L'aspect technique de la santé et de la sécurité au travail est donc particulièrement surveillé et les actions de soutien portant sur des actions correctrices mais également de prévention visant à réduire les principales causes d'accidents du travail et d'arrêt maladie liées à des éléments matériels (TMS, problèmes physiques, etc.) font l'objet d'une démarche volontariste de la part du groupe pour être en conformité avec les axes de travail décidés par la CNAMTS. Pour autant ces différents éléments de gestion de la sécurité au travail, s'ils contribuent à l'établissement de nouvelles pratiques managériales, ne constituent pas une véritable politique de management de la santé au travail. L'adoption d'une démarche d'audit social plus globale se révèle donc nécessaire.

[80] Il s'agit d'une attente de la CNAMTS.

Rappelons-nous en effet que les objectifs poursuivis par l'audit social peuvent se résumer en cinq vérifications (Igalens, 2000) :

- l'information sociale produite par l'organisation est-elle exacte, de qualité et conforme à la réalité ?
- l'organisation utilise t'elle au mieux ses moyens, conserve t'elle son autonomie et son patrimoine ? (l'analyse de l'efficience des systèmes de GRH est ici retrouvée),
- l'organisation est-elle capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire ? (les outils et les politiques de GRH sont analysés au niveau de leur pertinence et de leur efficacité)
- les règles de l'art et le droit (qu'elles qu'en soient les sources) mais aussi les règles internes sont-elles respectées par l'organisation ?
- l'organisation est-elle capable non seulement de connaître et d'évaluer les risques qu'elle court et mais également d'anticiper sur l'événement pour maîtriser les changements ?

En ce sens, nous rejoignons donc les propos de S. Carpentier et d'O. Bachelard (2009a) : « *L'introduction d'instrument de gestion centré sur la SST peut en effet être l'occasion pour le gestionnaire de revisiter ses pratiques managériales en matière de prévention de la santé au travail mais également et surtout de revoir l'ensemble de son management des ressources humaines de son entreprise* ». Cela renvoie ainsi à la pensée de P. Louart (1993) pour qui « *intervenir sur le système de GRH, c'est agir à la fois sur ces structures matérielles (organisations, modes de gestion), sur ces aspects socio-cognitifs (représentations, logiques d'actions, intérêts) et sur ses déterminants sociétaux (cadres de socialisation, systèmes technologiques, institutions, rapports de production)* ». L'adoption d'une démarche d'audit social permet par conséquent de travailler sur trois dimensions (stratégique, opérationnel et de conformité) (Igalens, 2000 ; Combemale et Igalens, 2005) et donc d'améliorer la politique et les pratiques managériales de toute entreprise. En outre s'emparer de la question de la définition globale d'une politique du management de la Santé et Sécurité au Travail est sûrement un point d'entrée à forte valeur ajoutée car en plaçant l'Homme au cœur des préoccupations managériales, cela permet à l'entreprise de s'inscrire dans une logique de Responsabilité Sociale des Entreprises et donc renforcer le développement durable de l'entreprise (Carpentier et Bachelard, 2009 a et 2009b) tout en contribuant à renforcer sa performance y compris organisationnelle (Gond et Igalens, 2008). Or comme nous l'avons vu, le Groupe Kiventou, grande enseigne de la grande distribution française, a misé depuis quelques années déjà sur cette stratégie du développement durable. La culture managériale qui en découle peut donc une nouvelle fois se trouver en résonnance avec les pratiques managériales et la culture partagées au sein de ce secteur d'activité des services.

En conclusion, en nous intéressant à la culture managériale d'un secteur d'activité peu ou mal connu en management des ressources humaines (Vignon, 2009), nous avons pu présenter les pratiques de GRH et de management d'une grande enseigne française implantée au niveau mondial. Ces éléments en ayant été abordés, nous ont permis de mieux nous interroger sur l'appropriation que les managers de proximité se faisaient des nouvelles pratiques de management de la santé et sécurité au travail initiées par leur hiérarchie alors que ce secteur d'activité connaît de forts taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles, ce qui préoccupe particulièrement la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS) (Carpentier, 2009). Nous avons ainsi noté que même si un groupe de la grande distribution avait particulièrement avancé sur cette question de la sécurité au travail (et c'est effectivement le cas pour ce qui concerne l'enseigne que nous avons étudiée), il n'en demeurait pas moins que traiter les aspects techniques de la sécurité, la santé et le bien-être au travail était loin d'être évident car cela nécessitait non seulement qu'une véritable politique de prévention des risques soit menée (Peretti, 2007) mais appelait également à l'établissement d'une réelle politique de management de la santé et de la sécurité au travail. Nous avons par conséquent invité les dirigeants et managers (actuels ou futurs) de la grande distribution à réfléchir à l'appropriation de cette question du management de la santé et de la sécurité au travail notamment au travers de la démarche d'audit social car cette dernière porte en elle-même la question de la santé, de la sécurité et du bien être au travail (Peretti, 2007), sachant que tout cela renvoie aux problématiques soulevées par les questions de la Responsabilité Sociale des Entreprises dont aucune organisation ne peut faire désormais l'économie.

Bibliographie

Barel Y. (2009), « Le leadership des chefs de rayon, entre contingence et culture » in Vignon C. (coord.) (2009), *Le management des ressources humaines dans la grande distribution,* Paris, Vuibert, pp. 103-124.
Benoun M. et Héliès-Hassid M.L. (2003), *Distribution. Acteurs et stratégies,* Paris, Economica.
Carpentier S. (2004), *Pratiques de régulation des activités commerciales en entreprises industrielles et système d'information. Une contribution à la gestion des ressources humaines des commerciaux*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Université Jean Moulin – Lyon III, 22 novembre, 453 pages.
Carpentier S. (2009), « Importance de la logique d'audit social en matière de prévention de la santé au travail. L'exemple de la Convention d'Objectifs et de Gestion 2009-2012 des risques professionnels de l'Assurance Maladie », *Actes de la 27ème Université d'Eté de l'Audit Social, « Audit social & Qualité de vie au travail »*, Saint-Etienne, 27-28 Août, pp. 57-66.
Carpentier S. et Bachelard O. (2009a), « Une conception du management de la santé et de la sécurité au travail salutaire nécessite l'adoption d'une logique d'audit social », *Actes (CD-ROM) de la 11ème Université de Printemps de l'IAS « Audit social & renouvellement de la GRH »,* 30-31 mai, Zeralda - Safir Mazafran (Algérie), pp. 51-60.
Carpentier S. et Bachelard O. (2009b), « La co-production de nouvelles pratiques en management de la sante et de la sécurité au travail : interrogations sur l'usage de différents types de méthodologies de recherche », *Actes du 30ème Congrès de l'AGRH « L'AGRH a 20 ans. Méthodes émergentes et recherches en GRH »*, 9-11 Septembre, Toulouse, 23 pages.
Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2002), *Management de la distribution,* Paris, Dunod.
Combemale M. et Igalens J. (2005), *L'audit social,* Paris, PUF, Que sais-je ?
Commeiras N., Fournier C. et Loubès A. (2009), « Une typologie de l'implication organisationnelle de l'encadrement de proximité. Le cas des managers de rayon dans la grande distribution » in Vignon C. (coord.) (2009), *Le management des ressources humaines dans la grande distribution,* Paris, Vuibert, pp. 125-140.
Dufour B. (2009), « Formation des dirigeants dans la distribution. Entre compétences techniques et savoir-faire managérial », in Vignon C. (coord.) (2009), *Le management des ressources humaines dans la grande distribution,* Paris, Vuibert, pp. 223-231.
Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, McGraw-Hill.
Gond, J.P. et Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise,* Paris, PUF.
Igalens J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Paris, Editions Liaison.
Igalens J. (2003), « Audit social » in Allouche J. (2003), *Encyclopédie des ressources humaines* Paris, Vuibert.
Igalens J. et Peretti J.M. (2007), *Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils,* Paris, Eyrolles – Editions d'Organisation.
Livian Y.F., Falcoz C., Carpentier S. et Sanséau P.Y. (2003), « Les pratiques de régulation du rapport Temps/Activité dans les entreprises de service », *Recherche pour le Centre d'Etude de l'Emploi (MENRT 2001-010) financée par le Ministère de la Recherche*, juillet 2003, 130 pages.
Louart P . (1993), « L'intervention en Gestion des Ressources Humaines », in Brabet J. (coord.) (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?,* Paris, Economica.
Moati P. (2001), *L'Avenir de la grande distribution,* Paris, Odile Jacob.
Peretti J.M. et Vachette J.L. (1985), *Audit social,* Paris, Editions d'Organisation.
Peretti J.M. (2007), *Ressources humaines,* Paris, Vuibert, chapitre 16, pp. 433-460 (11ème édition).
Rousseau D. (1996), « Changing the Deal while Keeping the People », *Academy of Management Executive,* 10 (1), pp. 50-61.
Sainsaulieu R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise,* Paris, Dalloz.
Vidaillet B. et Vignon C. (2009), « La formation des managers de la distribution : enjeux et méthodes » in Vignon C. (coord.) (2009), *Le management des ressources humaines dans la grande distribution,* Paris, Vuibert, pp. 209-222.
Vignon C. (coord.) (2009), *Le management des ressources humaines dans la grande distribution,* Paris, Vuibert.

LA PRISE EN COMPTE DE LA COMPETENCE DANS LES RESEAUX D'INNOVATION. PREMIERES REFLEXIONS

Denis CHABAULT
Docteur en sciences de gestion
Fédération de recherche Gaston Berger – PRES Orléans Tours
Institut d'Administration des Entreprises
Centre d'Etudes et de Recherches en Management de Touraine (CERMAT –E.A. 2109)
dchabault@yahoo.fr

Annabelle HULIN
Doctorante sciences de gestion
Fédération de recherche Gaston Berger – PRES Orléans Tours
Institut d'Administration des Entreprises
Centre d'Etudes et de Recherches en Management de Touraine (CERMAT –E.A. 2109)
annabelle.hulin@univ-tours.fr

Introduction

Les réseaux territoriaux d'organisations (RTO) sont aujourd'hui considérés comme de véritables outils de développement économique. En effet, de nombreux pays s'appuient, depuis le milieu des années 90, sur de tels réseaux en raison notamment de leur impact positif sur la performance des entreprises, sur la croissance économique régionale et sur la compétitivité des pays (Rocha, 2004). En France, ce mouvement s'est concrétisé, en 2005, par l'adoption de la politique des pôles de compétitivité qui vise à poser les bases d'une nouvelle politique industrielle. La question de la gestion des compétences apparait comme une problématique centrale pour ces réseaux d'innovation. D'une part, ils sont constitués d'acteurs variés aux connaissances et aux compétences hétérogènes, qui doivent être coordonnées dans le cadre des projets collectifs d'innovation. D'autre part, les acteurs membres de ces réseaux doivent anticiper l'avenir en détectant les nouvelles compétences qui serviront de base aux innovations. La gestion des compétences apparait en ce sens comme un enjeu stratégique pour les réseaux d'innovation.

L'évaluation nationale des pôles de compétitivité réalisée au cours de l'année 2008 (DIACT[81], 2008) souligne que la prise en compte de la gestion par les compétences est très largement hétérogène en fonction des cas. Pourtant, le rapport souligne que l'évolution démographique devrait alerter les entreprises sur la nécessité d'anticiper l'évolution de leurs ressources humaines. Par exemple, les responsables du Pôle Nucléaire de Bourgogne déclarent que *« dans le nucléaire 40% des salariés atteindront l'âge de 60 ans dans les dix ans à venir et qu'il sera nécessaire de les remplacer. Dans 5 ans les besoins en main d'œuvre vont devenir formidables à tous les niveaux »* (Scandella, 2008 : 141).

La problématique de la gestion des compétences dans les pôles de compétitivité a jusqu'alors fait l'objet de peu d'études. Néanmoins, certaines recherches empiriques s'attachent à comprendre quel mode de gestion des compétences est mis en place dans un pôle unique (Tixier, 2009). Dans cette perspective, l'objet de cette contribution vise plus particulièrement à faire le constat de la prise en compte de la compétence par les réseaux d'innovations. L'article se veut essentiellement exploratoire.

La méthodologie de l'article s'appuie sur l'exploitation de données secondaires et une analyse documentaire (Baumard *et al*., 2003). Les nombreux rapports institutionnels sur les pôles de compétitivité fournissent une base d'informations riches et variées sur l'ensemble de ces réseaux d'innovation. Par ailleurs, les données ont été complétées par l'étude systématique des sites Internet des pôles.

Dans une première partie théorique, nous revenons sur la diversité des réseaux d'innovations et sur les fondements de la gestion des compétences. Nos propos s'appuient sur la typologie des compétences proposée par Defélix *et al*. (2009). La seconde partie est l'occasion de présenter les principales pratiques de gestion de compétences adoptées par ces réseaux d'innovation. Nous insistons plus particulièrement sur la gestion territoriale des compétences. Nous concluons cet article en montrant

[81] DIACT : Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires.

que la gestion collective des compétences au sein des réseaux d'innovation repose sur le partage d'une culture commune aux acteurs sur les questions de performance.

1 Approche de la gestion des compétences dans les réseaux d'innovation

Les réseaux d'innovation

1.1.1. La diversité des réseaux d'innovation

L'intérêt pour les phénomènes de concentration géographique d'entreprises s'est considérablement accentué depuis le succès de la Silicon Valley et de la Route 128 aux Etats-Unis (Saxenian, 1994). Les crises et les mutations que connaissent les économies occidentales depuis les années 70-80 ont notamment pour conséquence de réactiver l'intérêt porté au rôle des systèmes de production flexible dans la croissance économique. La globalisation de l'économie, la nouvelle répartition des activités dans l'espace, l'ouverture des marchés et la diffusion rapide des nouvelles technologies, exercent des pressions sur les systèmes de production et les soumet à des impératifs d'évolution et d'adaptation. On assiste a de véritables « *bouleversements spatiaux* » qui ont conduit à dépasser les modèles traditionnels de représentation de l'espace (Aydalot, 1984 ; Lacour, 1985).

On observe ainsi, depuis le milieu des années 90, une multiplication des formes et des concepts de réseaux territoriaux d'organisations : districts industriels, systèmes industriels localisés, complexes industriels localisés, pôles industriels, technopôles, parcs d'activités et plus récemment, les pôles de compétitivité. La littérature montre que les RTO ne constituent pas une réalité homogène et qu'ils relèvent à la fois d'une très forte disparité conceptuelle et traduisent une multitude de situations empiriques qui dépendent à la fois de leurs modes d'émergences et de leurs contextes institutionnels.

Ces multiples configurations, définitions et applications ajoutent à « *la pénombre sémantique* » (Veltz, 1996 : 70) et ne facilitent pas la compréhension d'un phénomène désormais ancien depuis les travaux séminaux de Marshall (1890). Dans cette perspective, de nombreuses approches théoriques ont tenté d'appréhender la réalité des réseaux territoriaux d'organisations[82].

Dans une perspective de synthèse de la littérature, Calmé et Chabault (2007) proposent une classification à partir de deux dimensions spécifiques (figure 1). La première dimension a trait aux interactions plus ou moins fortes et fréquentes entre les acteurs au sein du système territorialisé. La seconde dimension se réfère au patrimoine cognitif à partir duquel la diffusion d'innovation se développe. Ce patrimoine cognitif peut être à dominante industrielle ou à dominante scientifique. Plus particulièrement, ce patrimoine peut être orienté soit vers des savoir-faire productifs autour de l'exploitation de ressources locales, soit vers un patrimoine cognitif axé sur des savoir-faire scientifiques autour d'un processus de création de ressources et d'activités.

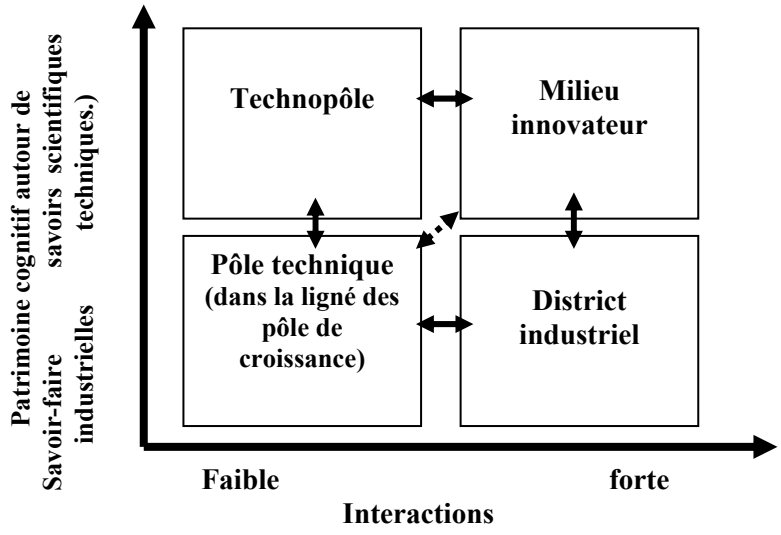


Figure 1 : Classification des formes territorialisées.
Source : Calmé et Chabault (2007), d'après Fourcade (2004 , Carluer (1999), Maillat (2001).

[82] Voir Calmé et Chabault (2007), Chabault (2007, 2009) pour une revue complète des approches théoriques relatives aux réseaux territoriaux d'organisations.

Selon cette classifications, le milieu innovateur, mis en évidence par Aydalot (1986) et les chercheurs du GREMI[83] apparaît comme la forme la plus aboutie de réseau, notamment en termes d'ancrage territorial de proximité et d'innovation. En effet « *les capacités d'apprentissage y semblent plus fortes autours de savoirs techniques et scientifique en raison de la présence de réseaux d'innovation.* » (Calmé, Chabault, 2007 : 15). Parmi ces différentes formes et conceptualisation de réseaux, les pôles de compétitivité se rapprochent le plus du modèle idéal type des milieux innovateurs. Les pôles de compétitivité, fruit de la nouvelle politique industrielle française de 2005, se définissent comme étant « *la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation, et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour d'un marché et d'un domaine technologique ou scientifique qui lui est attaché et doit rechercher l'atteinte d'une masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale* » (DATAR[84]). Les pôles de compétitivité sont issus notamment du concept de *cluster* popularisé par Porter (1990) qui popularise et vulgarise ce construit en mettant en évidence la présence, au sein de différentes régions du globe, de pôles d'activités performants au niveau international qu'il va regrouper sous le nom générique de cluster. Il va le définir comme : « *un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs…* » (Porter, 1998 : 199). Suite aux travaux de Porter, le concept s'est répandu dans les milieux académiques, politiques et économiques pour être utilisé comme un instrument de politique régionale (Raines, 2001). Aujourd'hui, chaque pays semble vouloir s'appuyer sur de tels dispositifs afin de relancer et/ou d'assurer le développement économique de son territoire.

La diffusion du modèle de Porter par un certain nombre de « gourous » Froelicher (2009) a très largement popularisé le « cluster » jusqu'à en faire une sorte de mythe sur lequel de nombreux pays se sont appuyés pour favoriser et accompagner le développement économique de leur territoire (Hamdouche, 2008). Néanmoins, certains chercheurs considèrent que le concept a été utilisé de manière « chaotique » (Martin et Sunley, 2003 : 8) en raison notamment de l'incomplétude de la conceptualisation de Porter sur lequel de nombreux auteurs ont basé leurs recherches. Cortright (2006) considère à ce titre que le cluster « *est peut être l'un des rares termes à être passé de l'obscurité à l'absence de sens sans avoir connu de réelles périodes de cohérences* ». Quoi qu'il en soit, ce phénomène de « clusterisation » des économies nationales (Pecqueur, 2005) n'est pas à ignorer. Il renvoie au caractère délibéré ou émergent des RTO.

En effet, en labellisant les pôles de compétitivité l'Etat a voulu recréer de manière artificielle les conditions d'une coopération territorialisée. Il s'agissait, conformément à la stratégie européenne définie à Lisbonne, de fonder une nouvelle économie basée sur la connaissance à partir de partenariats entre les industriels, les acteurs de la recherche et de la formation. Néanmoins, ces acteurs peuvent avoir des intérêts convergents, mais aussi divergents, voire parfois contradictoires. En effet, certaines entreprises peuvent se battre pour un nombre limité de ressources et les effets positifs de l'agglomération peuvent être neutralisés par cette concurrence (Sorenson et Audia, 2000). De plus, face à la globalisation des économies, les territoires doivent s'adapter à de nouveaux facteurs de compétitivité. Ce passage vers de nouveaux facteurs de compétitivité fait appel à des modes de régulation ou de gouvernance inédits (Mendez, 2005). Dans ce cadre, une des spécificités des réseaux territoriaux d'organisations issus de *clusters policies* et plus particulièrement des pôles de compétitivité tient à l'existence d'une structure formelle de gouvernance dont l'un des rôles consiste à organiser les coopérations entre les acteurs et à favoriser le développement et la diffusion des compétences.

1.1.2. Les rôles de la gouvernance des réseaux

La gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation apparaît comme l'élément central permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même de ces systèmes (Alberti, 2001). Depuis leurs labellisations, en 2005, la question de la gouvernance des pôles de compétitivité fait l'objet de divers travaux théoriques (Ehlinger *et al*., 2007), empiriques (Mendez, Bardet, 2008, Tixier *et al*.,

[83] GREMI : Groupe de recherches sur les milieux innovateurs.
[84] DATAR : Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale.

2009) et institutionnels (CMI[85], 2008) démontrant ainsi à la fois l'actualité et la pertinence des questionnements soulevés.

La question de la gouvernance se pose différemment dans les réseaux dits naturels (comme les districts industriels) et dans les réseaux issus de *clusters polices*. Les études portants sur les formes séminales de réseaux territoriaux d'organisation (Marshall, 1890 ; Becattini, 1979) mettent généralement en évidence que la performance de ces systèmes spontanés et auto organisés reposent la plupart du temps sur la coexistence de plusieurs facteurs : confiance et réciprocité (Marshall, 1890), proximité (Saxenian, 1994), culture commune (Becattini, 1990), caractéristiques sociales (Benko *et al*., 1996), environnement institutionnel (Wolfe, Gertler, 2004). La question des modes de coordination et de gouvernance se pose différemment dans les réseaux issus de *clusters polices* puisque leur caractère décrété ne permet pas immédiatement la mise en place d'un système de coordination spontané. Les acteurs doivent se rapprocher, apprendre à se connaître, partager des expériences et leurs espaces de représentation avant de pouvoir véritablement coopérer et espérer des externalités positives. Outre le temps nécessaire à la création de liens forts entre les acteurs, les logiques inhérentes à ces systèmes composés d'acteurs hétérogènes en font par nature des environnements instables. Cette spécificité a largement été appréhendée dans la littérature qui montre bien que ces dynamiques relationnelles différenciées peuvent donner lieu à des comportements opportunistes, des conflits d'intérêts ou encore à un certain individualisme (Mendez, 2005). Composés d'acteurs hétérogènes dont les problématiques et les intérêts peuvent s'avérer convergents mais également divergents même parfois contradictoire, leur stabilité, leur compétitivité, voire leur existence reposent sur l'adoption d'un véritable système de gouvernance formel (Alberti, 2001) susceptibles d'organiser les relations inter organisationnelles et encourager une dynamique collective (Gilsing, 2000).

La littérature invite à considérer que la gouvernance des réseaux ne représente ni une réalité homogène, ni ne relève d'une figure unique (Ehlinger *et al*., 2007) Par ailleurs, dans le cadre des RTO issus de *clusters policies*, deux niveaux de gouvernance sont généralement identifiés (Bocquet, Mothe, 2009), chacun renvoyant à des rôles spécifiques. La gouvernance stratégique est généralement incarnée par les Conseils d'Administrations ou encore le bureau dans le contexte institutionnel français. Ce niveau est mise en place volontairement et mandaté par les membres eux-mêmes pour élaborer des règles collective (Ehlinger *et al*., 2007). La gouvernance opérationnelle renvoie davantage à des structures de pilotage, qualifiée notamment de Network Administration Organization (NAO) (Provan, Kenis, 2008). Elles peuvent être internes ou externes au réseau, en fonction des acteurs qui les constituent. Elles sont généralement davantage présentes dans les réseaux de PME qui n'ont pas toujours ni le temps ni les ressources pour le manager (Human, Provan, 2000). Dans le contexte des pôles de compétitivité la gouvernance renvoie à une combinaison de rôles différenciés (Ehlinger *et al*., 2007). L'un des rôles spécifique de ce niveau de gouvernance consiste à établir des liens et des connections entre les acteurs à l'intérieur comme à l'extérieur du réseau, au niveau du territoire. Par là, ce niveau de gouvernance facilite le transfert de connaissance, les apprentissages collectifs, mais aussi la création de nouvelles compétences au sein des membres et entre les membres.

Ainsi, la prise en compte des compétences et leur développement apparaît comme un des rôles clés de la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations issus de *clusters p*olicies. Les entreprises et plus particulièrement les PME n'ont pas nécessairement les moyens de développer par elles mêmes leurs propres outils de pilotage de GRH. Le rôle des RTO apparait en ce sens primordial pour les PME.

De la compétence individuelle à la compétence territoriale

La figure 2 présente sept types de compétences qui peuvent être présentés à travers quatre niveaux d'analyse : individu, équipe, organisation, inter-organisationnel (Defélix *et al*., 2009). L'objectif de cette partie est de présenter ces différents niveaux d'analyse.

[85] Cabinet CM International.

Inter-orga	Compétence inter-orga qui peut être territoriale	Compétences environnementales
Entreprise/orga	Compétence orga dont compétence stratégique	
Equipe	Compétence collective	
Individu	Compétence individuelle	

Figure 2 : Les compétences : quatre niveaux, sept types différents.
Source : adapté de Defélix et al. (2009 : 212).

L'apparition des enjeux de la compétence pour les entreprises est liée pour beaucoup à la crise du modèle taylorien-fordien. Ce concept a pris une importance considérable dans les organisations depuis le milieu des années 1980 avec le développement des pratiques de gestion par les compétences. La gestion des compétences est présentée comme *« l'objectif clé pour la fonction RH des années 90 »* (Bournois, Derr, 1994). Elle modifie les règles de l'échange salarial (Reynaud, 2001).
De nombreuses définitions de la compétence existent au niveau managérial mais également théorique et conceptuel.

Les écrits prescriptifs sur la notion de compétence sont nombreux et c'est le terrain privilégié de nombreux consultants en ressources humaines. Au niveau managérial, la compétence intéresse les organisations patronales, les consultants mais également les organisations syndicales. Lors des 10èmes journées internationales de la formation à Deauville, Le Medef (1998) définit la compétence comme *« une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »*. Signé en 1990, l'accord ACAP 2000 constitue la première introduction du modèle de la compétence dans le secteur d'activité de la sidérurgie.
Il est important de considérer la compétence au travers de ces trois dimensions (Scouarnec, 2000) : les dimensions individuelle, cognitive et sociale. La compétence est attachée à une personne ou à un collectif dans la réalisation d'une activité (Wittorski, 1997). Il s'agit d'un processus à l'intersection de trois champs : le parcours de socialisation, l'expérience professionnelle et la formation. Elle n'existe que lorsqu'elle est mise en œuvre dans son contexte de travail (Medef, 1998 ; Le Boterf, 2000). Elle n'a de sens que par rapport à une situation de travail donnée.
Globalement, les compétences sont des capacités exercées dans des situations de travail destinées à réaliser des activités précises, observables et mesurables (Boyer, 2002). Le champ d'application, dans lequel s'exerce la compétence, et l'objectif à atteindre, doivent ainsi avoir un sens pour l'individu (Dejoux, 2001).

Au niveau théorique, la notion de compétence occupe une place importante en management stratégique comme en gestion des ressources humaines. Néanmoins, ces deux disciplines des sciences de gestion peuvent avoir une approche différente de la compétence. Globalement, en stratégie, la compétence s'intéresse à un niveau macro, il s'agit essentiellement des compétences organisationnelles qui permettent d'asseoir un avantage concurrentiel (Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait, 2009). Une voie de recherche importante est constituée de la théorie basée sur les ressources qui considère qu'une part importante de l'efficacité d'une organisation dépend des ressources dont elle dispose et la façon dont celle-ci les mobilise à fin de répondre à la demande sur son marché. Tandis que la gestion des ressources humaines s'intéresse davantage au niveau micro avec les compétences individuelles et, de plus en plus, au niveau meso avec le développement des travaux sur les compétences collectives (Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait, 2009).

La compétence individuelle a fait l'objet de nombreux travaux. Les recherches sur la compétence collective sont de plus en plus importantes mais restent minoritaires.

Plusieurs disciplines se sont intéressées aux compétences collectives : l'ergonomie, la sociologie, la psychologie et la gestion (Arnaud, 2007). La compétence collective est souvent définie par rapport au niveau individuel et au niveau organisationnel (Retour, Krohmer, 2006 ; Collin, Grasser, 2009). Plus

largement, elle fait référence aux problématiques liées à la coordination du travail dans les groupes (Amherdt *et al*., 2000). Les auteurs en sciences de gestion ont proposé différentes grilles d'analyse de cette compétence collective (Dubois et Retour, 1999 ; Bataille, 2001 ; Michaux, 2003 ; Retour et Krohmer, 2006).
Retour et Krohmer (2006) distinguent les quatre attributs de la compétence collective :

- le référentiel commun : la qualité de la coopération entre les acteurs dépend beaucoup des représentations partagées. Elles permettent à chacun de savoir mieux ce qu'il peut attendre des autres, en quoi il peut leur être utile, quelles sont leurs contraintes et modes de fonctionnement ;
- le langage partagé : il permet à un groupe de se comprendre rapidement, d'éviter des explications complémentaires et complexes ;
- l'engagement subjectif : les salariés sont responsables des initiatives qu'ils prennent dans l'exercice quotidien de leur travail ;
- la mémoire collective : permet de constituer une base de connaissances, de valeurs et de principes directeurs communs.

Des travaux de recherche récents mettent s'intéressent au niveau inter-organisationnel de la compétence (Defélix *et al*., 2009). En effet, l'élargissement des activités des entreprises amènent à s'intéresser à un tel niveau de prise en compte de la compétence (Mazzilli, 2009). Pour Defélix *et al*. (2009 : 212), le niveau inter-organisationnel de la compétence permet de *« rassembler des acteurs travaillant à plusieurs centaines de kilomètres les uns des autres »*. La compétence inter-organisationnelle devient territoriale lorsqu'elle est propre à un territoire géographique donné (Dietrich, 2008), et qu'elle permet au territoire de développer une spécialisation compétitive (Defélix *et al*., 2009). Defélix et Mazzilli (2009) abordent la compétence territoriale comme *« une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive »*.

Prendre les compétences territoriales permet de faciliter l'anticipation des devenirs possibles des métiers (Mazzilli, 2009). Par exemple, des dispositifs de formation adéquats peuvent être proposés.
Les pôles de compétitivité revendiquent l'existence de cette compétence territoriale : *« combiner localement des ressources différentes pour être en mesure d'innover et de créer ensemble un avantage concurrentiel durable »* (Culie *et al*., 2006 : 13).
Le dernier type de compétence cité dans la recherche de Defélix *et al*. (2009) correspond à la compétence environnementale. La gestion des compétences environnementales peut être envisagé comme *« la gestion des compétences des parties prenantes et multiples acteurs hors du champ de contrôle direct des entreprises, à savoir les clients, fournisseurs, partenaires institutionnels et tous acteurs dont l'action peut influer sur l'entreprise et le groupe »* (Sanséau, 2009 : 4). Ainsi, la compétence environnementale se situer aux niveaux individuel, collectif ou organisationnel mais à l'extérieur de l'organisation (Defélix *et al*., 2009).

2. Réalités de la gestion par les compétences dans les réseaux d'innovation

L'objectif de cette partie est double : dresser un panorama des pratiques de gestion par les compétences dans les réseaux d'innovation et identifier les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par les réseaux. Dans cet objectif, afin d'explorer les pratiques mises en œuvre, nous avons repris les principales dimensions RH du modèle arbitraire de Pichault et Nizet (2000), soient : la gestion des effectifs (entrées), la gestion des effectifs (sorties), la culture et l'identité professionnelle, la formation, l'évaluation, la promotion, la rémunération, la gestion du temps de travail, la communication, la participation des salariés et les relations professionnelles. Ainsi, cette seconde partie est structurée autour de trois points : la gestion des entrées et des sorties (2.1), la formation (2.2) et la communication (2.3).

2.1. Les pratiques liées à la gestion des effectifs

Certains RTO ont mis en place des groupements d'employeurs (GE). Les GE regroupent des entreprises et/ ou des collectivités territoriales dans le but, entre autres, de recruter et d'employer en commun des salariés. Ils réunissent des acteurs qui vont au-delà de la stricte sphère industrielle et sont appelés à répondre à des besoins à temps partiels ou saisonniers des entreprises et à des situations

locales spécifiques. Ces GE permettent de recomposer les activités précaires ou partielles et de consolider l'emploi au sein des entreprises d'un territoire spécifique. En cela, ces GE peuvent selon nous contribuer à faire émerger de nouveaux modèles de gestion collective, organisationnelle et territoriale des emplois et des compétences, voir des métiers. A titre d'illustration, la Cosmetic Valley[86] a mis en place un GE en 1999 autour des métiers de la cosmétique. Il regroupait 118 entreprises en 2005.
Certains pôles s'appuient sur des pratiques de mise à disposition de personnel en fonction du niveau d'activité des entreprises qui le composent. Par exemple, le pôle Minalogic organise le « détachement de compétences » pour les entreprises qui se trouvent en baisse d'activité vers d'autres qui ont par exemple des besoins ponctuels pour mener un projet de R&D (Leterrier, 2009). Cette pratique vise, selon le pôle Minalogic à répondre à des problèmes conjoncturels, à innover au meilleur cout et à favoriser la fertilisation croisée entre la recherche publique et les PME. D'autres pôles ont également expérimenté cette pratique.

2.2. Les pratiques liées à la formation

De nombreux pôles de compétitivité proposent également à leurs membres des offres de formations inter-entreprises. Ces formations collectives sur une pratique particulière visent à créer du lien entre les acteurs et à découvrir ou approfondir une problématique spécifique. Ces formations sont également l'occasion pour les acteurs d'échanger entre eux autour de l'évolution des pratiques liées à leur filière, les métiers etc. Plusieurs exemples viennent illustrer ces pratiques : la Cosmetic Valley a organisé un cycle de formation sur les bonnes pratiques de fabrication en matière de parfumerie, le pôle S2E2[87] propose régulièrement des formations à l'innovation, etc.

La Cosmetic Valley a mis en place une pratique de gestion par les compétences depuis la labellisation du pôle en 2005 : le Campus de la Cosmetic Valley. Ce dernier associe les centres de recherche et les organismes de formation de la filière. Ce campus illustre la coopération entre les différents acteurs du territoire. Néanmoins, au-delà des effets de communication, l'observation[88] semble montrer que l'intention de fédérer et coordonner les acteurs manque de concrétisation.
Plusieurs pôles de compétitivité ont mis en place des plateformes collaboratives. A titre d'illustration, le pôle Imaginov[89] a créé Imaginov Compétences. Il s'agit d'un dispositif visant à faciliter l'accès à la formation continue des salariés et des dirigeants d'entreprises. Plus spécifiquement, il s'agit d'une plateforme collaborative au sein de laquelle sont recensés les écoles, les métiers etc. du secteur industriel. Les acteurs peuvent également déposer un CV en ligne ou recruter des candidats. Le pôle a notamment crée un carrefour des métiers de l'image en Rhône-Alpes.

Certains pôles labellisent des formations afin de favoriser les liens entre le monde de la recherche et les industriels et ainsi faciliter le transfert de connaissances directement actionnables dans les entreprises. Dans ce cadre, le pôle Imaginove a également créé un label « les écoles de l'image en Rhône-Alpes » qui regroupe l'ensemble des écoles proposant une ou plusieurs formations reconnues par les professionnels comme délivrant les compétences nécessaires au développement de l'industrie de l'image. Il vise à renforcer les liens écoles/ entreprises. Le label représente également une dynamique au niveau régional afin de valoriser les formations du territoire sur le plan national et international.

D'autres pôles de compétitivité s'appuient sur une méthodologie structurée pour développer les compétences des entreprises membres. Le pôle Materalia[90] a mis en place un dispositif spécifique en créant « compétences PME » (Queudot, 2009). Cette démarche permet l'accompagnement des projets de R&D dédiés spécifiquement aux PME. « Compétence PME » a été initié en Lorraine dans le cadre d'un partenariat entre l'UIMM[91] de Loraine, le pôle de compétitivité Materalia et les organismes de recherche et de formation. L'objectif est d'orienter les PME vers une démarche de progrès en mettant

[86] Pôle de compétitivité situé en Région Centre sur la thématique des parfums cosmétiques.
[87] Pôle de compétitivité situé en Région Centre sur la thématique des sciences et systèmes de l'énergie électrique.
[88] Pour plus de développements voir Chabault (2009).
[89] Pôle de compétitivité situé en Rhône-Alpes sur la thématique de l'industrie de l'image.
[90] Pôle de compétitivité situé en Loraine sur la thématique des matériaux.
[91] UIMM : Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie.

à leur disposition une « boîte à outils » de l'innovation. Selon les responsables du pôle, ce programme ne fait pas du transfert de technologies mais du transfert de compétences. Il s'agit d'aider les PME à détecter leurs projets innovants mais aussi à formuler.

L'exemple du pôle Filière Equine montre que l'implication des pôles dans la création de formations diplômantes spécifiques au secteur industriel considéré varie en fonction du niveau. Par exemple pour les licences, le pôle est peu sollicité, alors que dans le cadre de la création du *Master of equine science and business* de l'Université de Caen, le pôle a été intégré dans une convention liant les trois partenaires académiques (Université de Caen, Université du Kentucky et le centre Equi-Ressources). Par ailleurs, les intervenants professionnels sont choisis par le pôle et le pôle est également impliqué dans la pré-sélection des candidats mais aussi dans leur sélection finale. Les étudiants bénéficient ainsi du réseau du pôle pour effectuer leur stage de fin d'études. Les représentants du pôle précisent que ces partenariats ont été positifs pour le pôle mais aussi pour l'éco-système local. En effet, d'une part, une grande partie des étudiants de la licence professionnelle travaillent dans la filière équine et plus des deux tiers des étudiants de Master ont trouvé un emploi avant le début de leur stage long. Néanmoins, ils relèvent également quelques difficultés. Ils estiment qu'il faut rester attentif au nombre d'étudiants qui entrent dans la licence car il y a un risque d'un nombre de diplômés et d'une faible adéquation avec les besoins professionnels.

Plusieurs pôles ont initié leur démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en réalisant une cartographie des compétences. Le PNB (Pôle Nucléaire de Bourgogne) a réalisé une cartographie des compétences sur l'ensemble de ses membres. Elle est devenue un outil de référence pour toutes les entreprises adhérentes du pôle et l'outil de base pour la communication avec les pouvoirs publics et les établissements d'enseignement. Elle montre que 40 % des salariés atteindront 60 ans dans les 10 ans à venir et qu'il sera nécessaire d'anticiper leur départ. Par ailleurs, le pôle S2E2 a construit, suite à sa labellisation, une cartographie des compétences dont l'objectif consistait à agréger les compétences de chacun au sein d'une matrice élaborée au fur et à mesure de l'adhésion de nouveaux acteurs. Celle-ci a permis de faire émerger les thématiques de recherche et a contribué à la formalisation de la stratégie collective. Chaque thématique a donné lieu à la création d'un groupe de travail constitué de l'ensemble des entreprises membres intéressées. Cet outil est dynamique puisque le pôle le fait évoluer en fonction des compétences des nouveaux adhérents.
Le pôle Imaginove a travaillé sur la notion de « métiers passerelles ». Il s'agit de professions qui nécessitent des compétences analogues mais qui sont nommées différemment selon la filière considérée. Le pôle considère qu'il s'agit d'un moyen de favoriser les échanges et les coopérations inter-entreprises. Le pôle a concentré une grande partie de son programme Imaginove Compétences dédié aux ressources humaines, sur cette question. La démarche a commencé par un travail d'inventaire des métiers des filières du pôle en adoptant les compétences comme clé d'entrée principale. La collecte des données à abouti à un référentiel commun réunissant l'ensemble des emplois dans les domaines du pôle, regroupés en 14 familles (production, réalisation, image, son, montage, etc.) elles mêmes classées par espaces chronologiques de créations des œuvres (conception, pré-production, production, réalisation, etc.). Parmi les 250 métiers que comptent les filières du pôle, 11 métiers passerelles ont été recensés. Pour chacun d'eux une fiche d'identité complète a été réalisée, regroupant les missions compétences connaissances générales qui y sont associées, les déclinaisons par filières, les savoir être qui leur correspondent, les évolutions probables et les formations existantes pour y accéder. En fin de chaque fiche, un tableau de transférabilité évalue les possibilités de passer d'une filière à l'autre. Le but de cette démarche est d'organiser la mobilité entre les filières du pôle tout en ancrant les talents sur le territoire.

2.3. Les pratiques liées à la communication

Certains pôles de compétitivité ont créé des cellules RH spécifiques qui s'appuient sur les technologies des plateformes collaboratives. Par exemple, le pôle Filière Equine[92] a créé la plateforme Equi-ressources. Il s'agit d'une plateforme qui permet de répondre aux demandes relatives à l'emploi, la formation, les stages et la gestion des connaissances. Le service est constitué de trois personnes clés (un responsable, deux conseillers emploi et formation). Ce service est né des besoins exprimés par les

[92] Pôle de compétitivité situé en Bretagne sur la thématique de l'industrie du cheval.

professionnels de la filière. Dès lors, le pôle a souhaité créer une structure spécifique capable de répondre à ces problématiques spécifiques. La plateforme a été labellisée officiellement le 3 juillet 2006 par le pôle.

Le pôle Cosmetic Valley travaille également sur la mise en place de pratiques liées à la responsabilité sociale des entreprises (Chabault, 2008). Un groupe de travail sur cette thématique a été mis en place afin de prendre en compte les perceptions de chacun des membres pour élaborer de manière cohérente une réelle démarche pragmatique de RSE applicable par l'ensemble des acteurs du pôle de compétitivité. La volonté commune est d'inscrire cette réflexion dans un véritable cercle vertueux propre à valoriser les compétences et les savoir-faire de chacun. Le processus qui a été mis en place repose sur une méthodologie classique de gestion de projet en cinq étapes : détermination des enjeux en termes de RSE, synthèse des pratiques mises en œuvre par les membres de la Cosmetic Valley, détermination des actions à mettre en œuvre, mise en œuvre concrète des axes de RSE pré-déterminés et évaluation de la démarche.

Conclusion

Cet article permet de faire le constat du développement des pratiques de gestion territoriale des compétences. L'évaluation des pôles de compétitivité révèle qu'une grande partie d'entre eux se sont attachés à réaliser une première étape de diagnostic des besoins en compétences de leurs entreprises membres (DIACT, 2008). L'exploration empirique de ces pratiques montre que les pôles se sont engagés de manière presque systématique dans une approche territoriale de la compétence. En effet, après une première phase de mise en œuvre des pôles, plus particulièrement centralisée sur l'organisation, la stratégie et les projets collectifs de R&D, ces réseaux semble s'approprier davantage la thématique des compétences qui apparaissait secondaire pour un certain nombre d'entre eux.
L'article montre, par ailleurs, l'importance du rôle d'interface joué par la gouvernance opérationnelle des pôles de compétitivité, nécessaire à l'intégration des demandes et des profils variés des acteurs. En effet, le passage d'une gestion individuelle des compétences à sa mise en place plus collective dans le cadre des réseaux d'innovation suppose de créer une culture commune aux acteurs sur les questions de performance en lien avec la reconnaissance des compétences des diverses parties prenantes. Cette particularité des réseaux d'innovation nécessite de prendre en compte le processus de construction de cette culture commune. L'observation dans le temps de la construction de cette culture commune constitue un voie de prolongement de cet article. Il s'agira notamment d'évaluer dans quelle mesure les pratiques mises en œuvre permettent l'appropriation collective des projets de gestion des compétences. Le succès de ce type de démarche collective repose sur l'appropriation du projet par l'ensemble des entreprises et sur le soutien d'une vision globale partagée par toutes les parties prenantes.

Dans ce contexte, une seconde voie d'approfondissement de cet article repose sur l'appréhension de la diversité des acteurs et plus particulièrement sur leur dimension institutionnelle. En effet, une des difficultés liée à la gestion des compétences locale dans le cadre des réseaux d'innovation tient notamment à leur périmètre géographique souvent situé à l'échelle de plusieurs régions ou départements administratifs ; ce qui pose dès lors la problématique de la coordination inter-institutionnelle et la coordination entre les territoires eux-mêmes dans le cadre de la gestion des compétences territoriales.

Bibliographie

Alberti F. (2001), « The Governance of Industrial Districts : A Theoratical Footing Proposal », *Liuc Papers*, n°82, Serie Piccola e Media Impresa, 5.
Ahmerdt C.H., Dupuich-Rabasse F., Emery Y., Giauque D. (2000), *Compétences collectives dans les organisations : Emergence, gestion et développement*, Saint-Nicolas, Les Presses de l'Université de Laval.
Arnaud N. (2007), *Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations inter-organisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.
Aydalot P. (1985), *Economie Régionale et Urbaine*, Paris, Economica.
Aydalot P. (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, Paris, GREMI.

Bataille F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de gestion des ressources humaines*, avril-mai-juin, p. 66-81.
Baumard P., Donada C. Ibert J., Xuereb J.M. (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », p. 224-256, in : Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
Bournois F., Derr C.B. (1994), « Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ? », *Revue Française de Gestion*, n°98, mars-avril-mai, p. 64-78.
Boyer L. (2002), « Le devenir des métiers », *Revue française de gestion*, vol. 28, n°140, p. 151-168.
Calmé, I., Chabault D., (2007), « Les pôles de compétitivité : renouvellement ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés ? », *Acte de la XI Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
Chabault D. (2008), « L'intégration d'une stratégie de développement durable dans les pôles de compétitivité : l'exemple de la Cosmetic Valley », *Les Annales des Mines, Réalités industrielles*, HS : Les pôles de compétitivité : premier bilan 2008.
Charles-Pauvers B., Schieb-Bienfait N. (2009), « Compétences individuelles et collectives au cœur de la stratégie : une étude de cas longitudinale dans une SCOP du bâtiment », in : Retour D., Picq T., Defélix C., *Gestion des compétences : Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.
Chauvel F. (2009), « Pôle filière équine, exemple de créations de formations supérieures », *Actes de l'atelier pôles de compétitivité*, DGCIS, 1er décembre. http://www.competitivite.gouv.fr/IMG/pdf/01-12-09-filiere-equine.pdf
Collin T., Grasser B. (2009), « Des compétences individuelles à la compétence collective », p. 59-78, in : Retour D., Picq T., Defélix C., *Gestion des compétences : Nouvelles relations, nouvelles dimensions,* Paris, Vuibert.
Cortright J. (2006), *« Making sense of clusters: Regional competitiveness and economic developmen*t », Discussion Paper. Washington, DC: Brookings Institution Metropolitan Policy Program.
Culie J.D., Defélix C., Retour D., Valette A. (2006), « Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines », *Congrès de l'AGRH*, Reims.
Defélix C. Mazzilli I. (2009), « De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences », in : Defélix C., Picq T., Retour D., Gestion des compétences : Nouvelles relations, nouvelles dimensions, Paris, Vuibert.
Defélix C., Picq T., Retour D. (2009), *Gestion des compétences : nouvelles dimensions, nouvelles relations*, Paris, Vuibert.
Dejoux C. **(**2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
DIACT (2008), *L'évaluation des pôles de compétitivité 2005-2008*, Paris, La Documentation Française.
Dietrich A. (2008), *Le management des compétences*, Paris, Vuibert.
Dubois M., Retour D. (1998), « Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche », *Journées des IAE*, p. 323-341.
Froehlicher T. (2009), « L'émergence d'un écosystème de l'innovation, une approche en termes de configurations relationnelles, le cas de la région d'Helsinki », *in*, *Journée trajectoires et évolution des clusters*, Ecoles de Mines, Paris, 8 juin.
Hamdouche A. (2008), « La dynamique d'émergence et de structuration des clusters et réseaux d'innovation : revue critique de la littérature et éléments de problématisation », *in Actes du XIVème colloque de l'ASRDLF*, Rimouski, Québec, 25-27 août.
Le Boterf G. (2000), *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation.
Marshall A. (1890*), Principles of Economic*s, London, MacMillan.
Martin, R., Sunley P. (2003), "Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?" *Journal of Economic Geography,* 3, 5-35.
Mazzilli I. (2009), « L'émergence d'une instrumentation de GRH territoriale : le cas d'un pôle de compétitivité », *XXème congrès de l'AGRH*, Toulouse.
Medef (1998), « Objectifs compétences », *Journées internationales de la formation, Mouvement des entreprises de France*, Deauville.
Mendez A. (2005), « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue International sur le travail et la société*, 3, 2, 756-786.
Michaux V. (2003), *Compétence collective et système d'information, cinq cas de coordination dans les centres de contacts*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.

Pecqueur B. (2005), « La "clusterisation" de l'économie mondiale », *Revue Sciences Humaines*, n° Hors-Serie : la France en 2005, 48-51.
Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines : Approches contingente et politique*, Paris, Editions du Seuil.
Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London, Mac Millan.
Porter M. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press, 197-288.
Queudot V. (2009), « Compétitivité et innovation : les entreprises relèvent le défis des compétences », *Actes de l'atelier pôles de compétitivité*, DGCIS, 1er décembre. http://www.competitivite.gouv.fr/IMG/pdf/01-12-09-materalia.pdf.
Reynaud J.D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n°1, vol. 43, janvier-mars, p. 7-31.
Retour D., Krohmer C. (2006), « La compétence collective, maillé clé de la gestion des compétences », p. 149-183, in : Defélix C., Klarsfled A., Oiry E., Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Paris, Vuibert.
Rocha H. O. (2004), « Entrepreneurship and Development: the role of clusters », *Small Business Economics*, n°23, p. 363-400.
Sanséau P.Y. (2009), « La compétence inter-organisationnelle : émergence et structuration du concept à partir d'une étude de cas dans le secteur des hautes technologies », *XXème congrès de l'AGRH*, Toulouse.
Saxenian A. (1994), "Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128", *Cambridge: Harvard University Press*.
Scandella J. S. (2008), *Les pôles d'excellence et d'innovation, enquête sur les pôles de compétitivité,* Paris, Editions Autrement.
Sorenson O., Audia P.G. (2000), "The social structure of entrepreneurial activity : geographic concentration of footwear production in the United State,1940-1989", *American Journal of Sociology*, 106, 424-462.
Tixier J. (2009), « Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au cœur des processus », XXème congrès de l'AGRH, Toulouse.
Veltz P. (1996), *Mondialisation, villes et territoires : l'économie archipel*, PUF. Paris
Wittorski R. (1997), *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, L'Harmattan

.

CULTURE NATIONALE ET CHANGEMENT DANS LES SYSTEMES DE BONUS : UNE ETUDE COMPARATIVE

Tarek CHANEGRIH
Maitre de Conférences
IAE de Caen (Université de Caen)
tarek.chanegrih@unicaen.fr

Introduction

Rémunérer ne signifie plus payer, mais aussi attirer, motiver, fidéliser les salariés performants, les potentiels dont la contribution est indispensable à la réussite de l'entreprise. Une meilleure incitation des salariés peut ainsi encourager les entreprises à intégrer plus de bonus dans les systèmes de rémunération. Peretti (2007) note l'accroissement de la part variable dans la rémunération et le remplacement des augmentations de salaire de qualification par l'introduction d'un salaire de performance. Pour sa part, Sire (1996) remarque que les entreprises françaises utilisent les outils de rémunérations variables de manière plus globale et ont tendance à les généraliser à une grande partie du personnel. Toutefois, Livian (2002) relativise un peu l'idée de l'extension de la part variable dans la rémunération. Ainsi, il apparaît clairement que l'étude des changements apportés aux outils de rémunération variables est un thème de recherche largement exploré. Toutefois, l'impact des considérations culturelles sur la fréquence des changements dans les systèmes de bonus a été peu abordé (Chanegrih, 2008). Il semble pourtant intéressant de voir si les entreprises qui exercent des activités dans des contextes différents font évoluer leurs systèmes de bonus de façon différente. La question de recherche à laquelle tente de répondre cet article est la suivante : dans quelle mesure la fréquence des changements effectués dans les systèmes de primes et de bonus[93] est-elle influencée par le contexte culturel ?

Cette recherche mobilise le cadre conceptuel de Hofstede (1980, 1991) qui a été utilisé par de nombreuses recherches en management (pour une synthèse voir Kirkman et al., 2006). Ces recherches ont confirmé la pertinence de cette approche pour étudier les réactions des managers évoluant dans des contextes culturels différents aux outils de management. Nous collectons des données sur les changements dans les systèmes de bonus d'entreprises manufacturières françaises que l'on compare aux observations disponibles sur les entreprises Malaisiennes (1997-2001), Singapouriennes (1995-1997) et canadiennes (1991-1993). Nous sommes conscients que l'environnement concurrentiel des entreprises n'est pas identique. Toutefois, de nombreux chercheurs qui ont étudié l'impact de la culture sur les outils de management ont souligné que la disponibilité des observations est une opportunité et une source intéressante d'informations qui limite l'intérêt de se lancer dans une démarche coûteuse d'harmonisation de la période d'observation (Merchant et al. 1995; Chow et al. 1996; Jansen et al. 2009).

Les recherches antérieures qui se sont intéressées aux liens entre la culture et les outils de management ont concerné pour la quasi-majorité une nation anglo-saxonne et un pays asiatique (Pour une synthèse voir Harrison et McKinnon 1999 ; Efferin et Hopper 2007). Ce choix est justifié par l'apparente opposition entre la culture occidentale et la culture orientale. Les pays occidentaux sont traditionnellement considérés comme un bloc homogène avec un degré d'individualisme élevé et une distance hiérarchique faible et les pays asiatiques comme un autre bloc avec un degré d'individualisme fiable et une distance hiérarchique forte. Le choix de la France est justifié par la prépondérance de recherches ne concernant que des pays anglo-saxons. Or, même si ce pays partage plusieurs dimensions culturelles avec le reste des pays anglo-saxons, la France présente des caractéristiques propres (Hofstede 1980, D'Iribarne, 1989) pouvant apporter un nouvel éclairage dans ce domaine. En particulier, la France ne présente pas de relation négative entre le degré d'individualisme et la distance hiérarchique. La Malaisie et le Singapour ont déjà constitué un terrain d'expérimentation judicieux pour une multitude d'études similaires à celle-ci (Chow et al. 1991 ; Vance et al. 1992 ; Harrison et al. 1994 ; Lau et al, 1995 ; O'Connor 1995). Enfin, les observations relatives au Canada, deuxième pays

[93] On utilisera systèmes de bonus dans la suite du texte.

occidental de l'étude avec des spécificités anglo-saxonnes, permettent de faire des comparaisons aussi bien avec la France qu'avec les deux autres pays asiatiques.
Cet article s'articule de la manière suivante. La revue de la littérature relative à la culture nationale et aux systèmes de bonus sera présentée dans une première partie. Une deuxième partie développe l'analyse empirique et les résultats de l'étude.

1. Revue de la littérature et hypothèse de recherche

L'objectif de cette partie est de présenter le cadre théorique de Hofstede (1980, 1991) et de développer la littérature sur les rémunérations variables.

La culture nationale

Même si la définition de la culture est loin d'être universelle, il semble exister un consensus des anthropologues pour la considérer comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social, transmis par des mécanismes non-biologiques (Kaplan, 1965). Plusieurs approches de la culture ont été développées (Hofstede, 1980, 1991 ; Smith, 1992 ; Adler, 1996 ; Hodgetts et Luttans, 1997). Le cadre conceptuel de Hofstede (1980, 1990) est le plus largement utilisé dans le domaine des Sciences de gestion. Il résume la culture en cinq dimensions psychologiques. La première est relative à la place du "je" ou du "nous" dans la société. Dans les cultures individualistes, l'intérêt de l'individu prime sur celui du groupe alors que dans les cultures collectivistes l'intérêt du groupe est plus prioritaire. La deuxième dimension est la distance hiérarchique. Elle est relative au degré d'acceptation de l'inégalité dans la distribution du pouvoir dans les entreprises et autres institutions. La tolérance à l'ambiguïté, qui constitue la troisième dimension, mesure le degré d'acceptation de l'incertitude par les membres de la société. Le quatrième facteur culturel est la masculinité/féminité. Un fort degré de masculinité reflète une préférence pour la réussite matérielle alors qu'un fort degré de féminité traduit la recherche d'une meilleure qualité de vie. Une cinquième dimension relative à l'orientation plus ou moins long terme de l'individu, baptisée dynamisme confucéen, a complété ce cadre conceptuel (Hofstede & Bond, 1988 ; Hofstede, 1991). Pour les quatre pays concernés par l'étude, Hofstede (1980, 1991) a reporté les scores suivants (tableau 1).

	Distance hiérarchique	Degré d'incertitude	Individualisme/ collectivisme	Masculinité/ féminité	Dynamisme confucéen
France	68	86	71	43	-
Malaisie	104	36	26	50	-
Singapore	74	8	20	48	48
Canada	39	48	80	52	23
Moyenne	57	65	43	49	

Source: Hofstede, 1980 et 1991.

Tableau 1. Les indices culturels des quatre pays

Même s'il a été largement mobilisé par une multitude de recherches dans plusieurs champs disciplinaires des Sciences de gestion, le cadre conceptuel de Hofstede a essuyé certaines critiques (Harrison et McKinnon, 2007). Premièrement, ce modèle ignore la composition multiculturelle des pays constitués de plusieurs ethnies. Deuxièmement, il tire ses conclusions d'observations relevées auprès d'une catégorie de salariés citadins qui travaillent dans une seule entreprise qui appartient à une seule industrie. Troisièmement, cette approche réduit la culture à une collection de variables indépendantes (D'Iribarne, 1989). Les valeurs psychologiques sont une dimension de la culture (Triandis, 1993) et seulement une conception de la culture (Wuthnow et al. 1984; Agger, 1992). Ce cadre conceptuel devrait s'enrichir d'emprunt à la sociologie, l'anthropologie et l'histoire pour mieux appréhender la complexité de la culture (Harrison et McKinnon, 1999). Quatrièmement, concevoir la culture comme « une programmation mentale » (Hofstede et Hofstede, 2005) ignore la complexité du comportement humain et dénie l'aptitude des personnes à agir et à penser indépendamment. Enfin, cette vision de la culture est particulière dans la mesure où elle puise ses fondements dans le fonctionnalisme qui est lui-même une culture intellectuelle enracinée dans les traditions

philosophiques occidentales, de culture industrielle et néolibérale (Lowe, 2001). Malgré ces critiques, de très nombreuses études confirment la validité du modèle de Hofstede et plusieurs recherches récentes soulignent son actualité et sa pertinence pour les études comparatives (Kirkman et al. 2006 ; Harrison et McKinnon, 2007).

Les systèmes de bonus

L'intérêt de recourir aux rémunérations variables pour motiver les salariés et identifier les talents dans les entreprises a largement été documenté (Sire, 1996 ; Frocham, 2005; Peretti, 2007). Toutefois certains éléments freinent l'utilisation des systèmes de bonus dans les organisations. En premier lieu, on peut citer le caractère difficilement réversible de ce mode de rémunération. En effet, la justification de la diminution de la rémunération variable individuelle est délicate surtout quand la transparence des règles n'est pas suffisante. Par ailleurs, la diminution de la rémunération variable collective n'est pas facilement acceptée en cas de retournement de conjoncture économique comme cela a été observé en 1992 (Peretti 2007). D'autres dérives comportementales peuvent également modérer l'utilisation de ces systèmes de motivation. Ainsi, la rémunération individuelle permet de renforcer la responsabilisation et de révéler des talents mais elle peut également nuire à la coopération. De même, les récompenses collectives encouragent les résolutions des problèmes de groupe mais elles peuvent provoquer des comportements opportunistes de certains acteurs de l'entreprise. Par ailleurs, le taux d'imposition appliqué sur les revenus générés par ces systèmes (Jansen et al, 2009) et les contraintes relatives aux conventions collectives peuvent également influencer le recours à ces bonus (Looise & Paauwe, 2001 ; Bruce et al. 2005). Enfin, plus récemment avec la crise financière et économique, la société et les gouvernements semblent avoir dans leur « viseur » ce mode de rémunération surtout pour certaines activités bancaires.

Des recherches comparatives dans ce domaine ont montré que le caractère individualiste ou collectiviste des pays étudiés ne se traduit pas par des différences dans les pratiques de rémunération d'une manière générale. Contrairement aux attentes, de fortes similitudes en matière de pratiques de rémunération qui dépassent la nature collectiviste ou individualiste du système de valeur du pays ont été trouvées (Lowe et al. 2002 ; Björkman et al. 2007). Dans le même sillage, Sire (1998) observe que les entreprises françaises utilisent les outils de rémunération variable de manière plus marquée qu'en Angleterre et au Canada. Il peut paraître étonnant de constater ce résultat. Les salariés français qui accepteraient le moins l'incertitude (tableau 1) auraient dû être les moins concernés par la rémunération variable, plus risquée. En Angleterre, la possibilité d'une flexibilité par le recours au statut juridique de l'emploi (intérim, Contrat à durée déterminée, etc.) et l'absence de salaire minimum (à l'époque de l'étude), n'ont peut être pas incité les entreprises à rechercher une flexibilité par la masse salariale.

En revanche, Hofstede et Soeters (2002) notent que les personnes des cultures orientales préfèrent les rémunérations fixes aux bonus. Cette observation a été validée par Merchant et al (1995) dans une étude comparant des entreprises américaines et des firmes taïwanaises. Des scores élevés dans le dynamisme confucéen reflètent la présence de valeurs comme l'attachement au groupe, la réalisation d'obligations sociales et la persévérance. Les managers de ces pays devraient moins privilégier la rémunération variable pour mieux reconnaître les talents et les performances des salariés.

Cette recherche s'intéresse à l'impact de la culture sur la fréquence des changements dans les bonus. Plus précisément, elle cherche à étudier l'impact du dynamisme confucéen sur les changements dans les bonus. Elle teste la prédiction suivante. Plus le score relatif au dynamisme confucéen est faible plus les entreprises effectuent des changements dans les systèmes de bonus. Nous nous attendons à ce que la fréquence des changements opérés dans les systèmes de bonus en France et au Canada devance celle observée au Singapour et en Malaisie (tableau 1).

2. L'étude

2.1. Recueil des données

Nous collectons des données auprès d'entreprises françaises comparables aux observations disponibles au Canada (Libby et Waterhouse, 1996) au Singapour (Williams et Seaman, 2001) et en Malaisie (Sulaiman et Mitchell, 2005). Une attention particulière est donc accordée pour générer un échantillon qui recoupe au mieux les critères utilisés par les trois recherches citées précédemment. Ainsi, le questionnaire, reprenant les mêmes items étudiés dans les précédentes recherches, a été envoyé en

mars 2006 à un échantillon de 320 entreprises manufacturières. Ces entreprises, de plus de 100 salariés conformément aux critères de Libby et Waterhouse (1996) et ceux de Williams et Seaman (2001)[94], ont été choisies au hasard dans la base Kompass. Après deux relances (une par courrier et une par téléphone), 74 réponses ont été obtenues. Une entreprise a été éliminée en raison de son effectif qui était inférieur à 100 salariés. Deux répondants ayant une ancienneté inférieure à quatre ans dans le poste ont également été éliminés. Enfin, six questionnaires incomplets n'ont pas été retenus. Un échantillon de 65 entreprises soit un taux de réponse de 20 % a donc été jugé exploitable. La relative faiblesse de l'échantillon confirme la difficulté de recueillir des observations et incite à la prudence dans l'interprétation des résultats.
Le tableau 2 montre le profil des entreprises. La distribution en termes de taille est assez similaire à celle de Libby et Waterhouse (1996) et à celle de Williams et Seaman (2001). Les entreprises appartiennent dans 78 % des cas à un groupe. Le test de biais entre les premiers et les derniers questionnaires reçus s'est révélé négatif. Par ailleurs, il n'existe pas de différence en terme de taille entre ceux qui ont répondu et ceux qui n'ont pas répondu au questionnaire.

Effectif	Nbre d'entreprises (France)	% (France)	% (Singapour)	% (Canada)
0-149	10	15,38	27,95	33,33
150-299	24	36,92	27,95	29,16
300-499	11	16,92	11,82	16,66
450-999	10	15,38	16,12	4,16
> 1000	10	15,38	16,12	16,66
Total	65	100	100	100

Tableau 2: Le profil des entreprises

2.2. La mesure de la fréquence des changements dans les systèmes de bonus

En suivant Damanpour (1987) ainsi que Daft et Becker (1978) qui conceptualisent le changement comme les évolutions observées sur une période, la fréquence de changements est mesurée dans cette recherche par le nombre de changements opérés dans les systèmes de bonus entre 2002 et 2005. Nous reprenons ainsi exactement la même définition de la variable mobilisée par Libby et Waterhouse (1996), Williams et Seaman (200l) et Sulaiman et Mitchell (2005). Ainsi, à l'instar des trois études citées précédemment, la fréquence du changement a été mesurée dans cette recherche par le nombre de changements effectués dans les systèmes de bonus (Libby et Waterhouse, 1996).

2.3. Résultats

Aussi bien en termes absolus que relatifs, Singapour devance le Canada, la France et la Malaisie dans les changements effectués dans les systèmes de bonus. Contrairement à la prédiction, les entreprises Singapouriennes avec le score le plus élevé pour le dynamisme confucéen effectuent plus de changements dans les systèmes de bonus que les entreprises des autres pays (tableau 3). La fréquence des changements observés dans les systèmes de bonus, plutôt faible dans les quatre pays, semble indépendante du contexte culturel.

	(France, 2002-2005) N= 65; taux de réponse = 20%			(Sulaiman et Mitchell, Malaisie, 1997-2001) N=92; taux de réponse = 29%			(Libby et Waterhouse, Canada, 1991-1993) N=24; taux de réponse = 34%			(Williams et Seaman, Singapour, 1995-1997) N=93; taux de réponse = 45%		
	Nbre de chgts	Nbre de chgts annuels	rang	Nbre de chgts	Nbre de chgts annuels	rang	Nbre de chgts	Nbre de chgts annuels	rang	Nbre de chgts	Nbre de chgts annuels	rang
Mesure la performance	103	0,40	1	221	0,48	2	32	0,44	2	80	0,28	3
Prise de décision	82	0,32	2	191	0,42	3	34	0,47	1	93	0,33	1
Planification	68	0,26	3	241	0,52	1	17	0,24	3	87	0,31	2

[94] Aucune contrainte de taille d'entreprise n'a été prise en compte dans l'étude menée en Malaisie.

Coût	63	0,24	4	162	0,35	4	13	0,18	4	34	0,12	5
Rémunération	47	0,18	5	60	0,13	5	11	0,15	5	50	0,19	4
Total	363	1,40		875	1,90		107	1,48		344	1,23	

Tableau 3 : Les localisations des changements dans les systèmes de bonus

Deux explications sont possibles. Premièrement, un certain niveau de convergence dans les pratiques liées aux bonus a peut être été atteint et qui se serait traduit par de faibles changements dans ces modes de rémunération. Une tendance de plus en plus marquée à utiliser les rémunérations variables pour reconnaître les talents a en effet été observée (Pennings, 1993 ; Frocham, 2005). Bekker et al (2003) cités par Jansen et al (2009) montrent par exemple que le pourcentage d'entreprises utilisant les bonus individuels ou collectifs est en constante augmentation (1997: 33%; 1999: 36%; 2001: 40%). Cela suggère que quand les outils de gestion deviennent « meilleures pratiques » les différences culturelles sont muettes (Alvesson et Willmot, 1996 ; Carr et Pudelko, 2006 ; Jansen et al., 2009). Deuxièmement, la fréquence des changements dans les rémunérations variables semble plutôt expliquée par le contexte macroéconomique et non par des facteurs culturels. Les changements dans les systèmes de bonus sont inversement proportionnels aux changements dans les outils de contrôle de gestion. Les entreprises Singapouriennes, qui occupent la dernière place en termes de nombres de changements effectués en contrôle de gestion, ont effectué le plus de changements dans les systèmes de bonus. Les changements observés dans ces systèmes ont représenté 15% des changements totaux au Singapour, 13% en France, 10% au Canada et moins de 7% en Malaisie. Hormis Singapour, pays pour lequel l'étude a été effectuée dans un contexte macroéconomique favorable, les périodes d'études des autres pays sont plutôt défavorables aux salariés en matière de négociation salariale. L'étude Malaisienne a été menée en pleine tourmente de la crise asiatique. L'Ontario, terrain d'observation de l'étude canadienne, a souffert d'une sévère récession économique entre 1991 et 1993. Enfin, le contexte de croissance et d'inflation faibles en France entre 2002 et 2005 s'est sans doute traduit par un comportement moins offensif dans la demande d'augmentation des primes et des bonus.

Conclusion

Cet article mobilise le cadre conceptuel de Hofstede (1980, 1991) pour étudier l'influence de la culture sur les changements effectués dans les systèmes de bonus. A l'instar d'autres recherches qui n'ont pas identifié de lien entre les systèmes de rémunération utilisés par les entreprises et le caractère individualiste ou collectiviste du pays (Lowe et al. 2002 ; Björkman et al. 2007), cette étude infirme l'impact de la culture sur le dynamisme des changements opérés dans les systèmes de bonus. Le dynamisme confucéen n'a aucun impact sur la fréquence des changements observés dans les systèmes de bonus. Le nombre de changements dans ces systèmes s'explique plutôt par le contexte macroéconomique. Quand le contexte économique est favorable, les salariés, bénéficiant de plus d'opportunités, sont plus offensifs dans les demandes d'augmentation des primes et des bonus. Les entreprises sont ainsi plus enclines à mettre en œuvre des moyens incitatifs pour les fidéliser et reconnaître les différences de talents et de performances. Par ailleurs, une convergence a sans doute été atteinte dans l'utilisation de ces outils de motivation dans différents pays. Ces derniers sont ainsi reconnus comme étant les meilleures pratiques au niveau mondial. Cela suggère que les « best practices » homogénéisent les comportements et constituent peut-être des « effaceurs » des différences culturelles (Alvesson et Willmot, 1996 ; Carr et Pudelko, 2006 ; Jansen et al. 2009).
D'un point de vue managérial, la recherche fournit une description de la fréquence des changements effectués dans les systèmes de rémunération. Elle renseigne sur les pratiques professionnelles en réaction à l'environnement et aux problématiques des entreprises. Elle montre également l'impact limité des spécificités culturelles sur la fréquence des changements dans les systèmes de bonus. Ces résultats sont particulièrement importants pour les managers évoluant dans des organisations globalisées.

Limites et suggestions pour de futures recherches

Cette recherche présente les limites inhérentes aux études par questionnaire. De plus, des biais relatifs à l'effet du secteur et à l'appartenance ou non à un groupe sont également possibles (Van der Stede, 2003). En effet, les filiales sont influencées par les fréquences des changements décidés par les

groupes auxquels elles appartiennent. Les recherches futures devraient contrôler ces facteurs pour affiner l'étude de la fréquence des changements dans les systèmes de bonus. De plus, une approche par des études de cas avec une présence prolongée dans l'entreprise pourrait sans doute approfondir encore plus la richesse et la finesse de l'influence des aspects culturels sur les changements dans les systèmes de bonus.

Bibliographie

Adler, N. (1996). International dimensions of organizational behaviour. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
Agger, B. (1992). Cultural studies as critical theory. London: The Falmer Press.
Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). Making sense of management: A critical introduction. London: Sage Publications.
Björkman, U., Fey, C., & Park, H. (2007). Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: Evidence from a three country study. Journal of international Business studies, 38, 430-446.
Bruce, A., Buck, T., & Main, B. (2005). Top executive remuneration: a view from Europe. Journal of management studies, 42(7), 1493-1506.
Carr, C., & Pudelko, M. (2006). Convergence of management practices in strategy, finance and HRM between the USa, Japan and Germany, International Journal of Cross-cultural Management, 6 (1), 75-100.
Chanegrih T. (2008), "Applying a typology of management accounting change: a research note", Management Accounting Research, vol. 19, n°3, p. 278-285.
Chow C.W. Kato Y., & Merchant K. A. (1996). The use of organizational controls and their effects on data manipulation and management myopia: a Japan vs U.S. comparison, 21 (2/3), 175-192.
Chow, C.W., Shields, M.D., & Chan, Y.K. (1991). The effects of management controls and national culture on manufacturing performance: an experimental investigation. Accounting, Organizations and Society, 16, 209-226.
Daft, R.L., Becker, S.W. (1978). Innovation in organizations. New-York.
Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13, 675-688.
Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company, Accounting, Organizations and Society, 32, 223-262.
Frocham, M.I. (2005). Executive pay the latin way. World-at-Work Journal (Fourth Quarter), 72-79.
Harrison, G.L., & McKinnon J.L. (1999) Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state, Accounting Organization and Society, 24, 483-506.
Harrison, G.L. and McKinnon J.L. (2007) National culture and management control in Issues, in T. Hopper, D Northcott and R. Scapens (eds) Issues in Management accounting, prentice Hall, pp. 93-116.
Harrison, G.L. McKinnon, J. L., Panchapakesan, S., & Leung, M. (1994). The influence of culture on organizational design and planning and control in Australia and the United States compared with Singapore and Hong Kong. Journal of International Financial Management and Accounting, 5, 242-261.
Hodgetts, R. et Luthans, F. (1997). International management. New-York : McGraw-Hill.
Hofstede, G.H. (1980) Culture's consequences: international differences in work-related values, Beverly Hills: Sage publications.
Hofstede, G.H, (1991) Cultures and organizations: software of the mind, New York: Mc Graw-Hill.
Hofstede, G.H., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth, Organizational Dynamics, 16, 5-21.
Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2005). Cultures and organizations: software of the mind (2nd ed.). New York, NY: McGraw Hill.
Hofstede, G., & Soeters, J. (2002). Consensus societies with their own character: National cultures in Japan and the Netherlands. Comparative Sociology, 1 (1), 1-16.
D'Iribarne, P. (1989). La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales. Paris: Le Seuil.

Israelsen, P., Anderson, M., Rohde, C., & Sorensen, P.E. (1996) Management Accounting in Denmark: Theory and Practice, in A. Bhimani (Eds) Management Accounting: European Perspectives, Oxford University Press, pp. 31-53.
Jansen E.P., Merchant K.A., & Van der Stede W. (2009). National differences in incentive compensation practices: the differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands, Accounting, Organizations and society, 34 (1), 58-84.
Kaplan, D. (1965). The superorganic: science or metaphysics. American anthropologist, 67, 958-976.
Kirkman B.L. Lowe K.B. & Gibson C.B. A quarter century of culture's consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework, Journal of International Business Studies, volume 37, 285-320.
Lau, C. M., Low, L.C., & Eggleton, I. R. C. (1995). The impact of reliance on accounting performance measures on job-related tension and managerial performance: additional evidence. Accounting, Organizations and Society, 20, 359-381.
Libby, T. and Waterhouse, J. (1996) Predicting Change in Management Accounting Systems, Journal of Management Accounting Research, pp. 137-150.
Livian Y.F. (2002), "Réalités et mythes des stratégies de flexibilité : la rémunération des cadres entre sélectivité et fidélisation », 13e congrès de l'AGRH, Nantes, novembre 1992.
Looise, J., & Paauwe, J. (2001). HR research in the Netherlands: Imitation and Innovation. International Journal of Human Resource manageme,nt, 12 (7), 1203-1217.
Lowe, S. (2001). In the kingdom of the blind, the one-eued man is King. International journal of cross Cultural Management, 1(3), 313-332.
Lowe, K.B., Milliman, J., De Cieri H., & Dowling, J. (2002). International compensation practices: a ten-country comparative analysis. Human Resource Management 41: 45-66.
Merchant K.A., Chow C.W., & Wu A. (1995). Measurement, evaluation and reward of profit center managers: a cross-cultural study, 20 (7/8), 619-638.
O'Connor, N. G. (1995). The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers, Accounting, Organizations and society, 20, 383-403.
Pennings, J. M. (1993). Executive reward systems: a cross-national comparison. Journal of Management Studies, 30, 261-280.
Peretti J-M, (2007), Gestion des ressources humaines, Vuibert.
Sire, B. (1998), «Rémunérations. Comparaisons des pratiques et des politiques en France… », in Personnel, n°388, april.
Smith, O. (1992). Organizational behaviour and national culture. British Journal of management, 3, 39-51.
Snodgrass, R. C., & Grant H. J. (1986). Advances in Strategic Management, volume4, pages 205-228.
Sulaiman, S. and Mitchell, F. (2005) Utilising a typology of management accounting change: An empirical analysis, Management Accounting Research, 16, pp. 422-437.
Triandis, H.C. (1993). Review of Hofstede, G., Culture and organizations: software of the mind (New York: McGrawHill, 1991). Adimistrative Science Quarterly, 38, 132-134.
Ueno, S., & Wu, F. H. (1993). The comparative influence of culture on budget control practices in the United States and Japan. International Journal of Accounting, 28, 17-39.
Vance, C., McClaine, S. R., Boje, D.M., & Stage, D. (1992). An examination of the transferability of traditional performance appraisal principles across cultural boundaries. Management International Review, 32, 313-326.
Van der Stede, W. (2003). The effect of national culture on management control and incentive system design in multi-business firms: Evidence of intra-corporate isomorphism. European Accounting Review, 12 (2), 263-285.
Wuthnow, R., Hunter, J.D., Bergesen, A., & Kurzweil, E. (1984). Cultural analysis: the work of Peter L. Berger, Mary Douglas, Michel Foucault and Jurgen Haberman. Boston, MA: Routledge & Kegan Paul.

LES ENJEUX MULTICULTURELS ET MULTI-CONTEXTUELS DU TRANSFERT DES CODES DE CONDUITE DANS LA FIRME MULTINATIONALE: LE CAS DU LIBAN

Eric DAVOINE
Professeur
Université de Fribourg – Suisse
eric.davoine@unifr.ch

Samer François NAKHLE
Université de Fribourg / MUBS, Beyrouth)
samerfrancois.nakhle@unifr.ch

Le transfert de pratiques organisationnelles ou d'instrument de management dans la firme multinationale (FMN) nécessite souvent des adaptations au contexte local des filiales et sont, à ce titre, révélatrices de spécificités culturelles ou institutionnelles. Parmi les instruments de management de la FMN, les codes de conduites sont des instruments étroitement liés aux valeurs et aux normes de conduites de la maison-mère. Instruments d'origine nord-américaine, les codes de conduite se sont, dans les vingt dernières années, progressivement institutionnalisés dans les FMN, d'abord dans les FMN d'origine nord-américaine mais aussi de plus en plus fréquemment dans les FMN d'origine européenne (Barmeyer, Davoine, 2007). Plusieurs recherches ont montré les difficultés de la mise en œuvre de ces instruments dans des pays aussi différents que la France, l'Allemagne, Israel ou la Chine et ont souligné l'importance de la cohérence entre valeurs, pratiques organisationnelles locales et acceptabilité des codes par les salariés des filiales. Dans la continuité de ces études, nous avons mené une recherche exploratoire dans sept filiales libanaises de firmes multinationales, trois d'origine nord-américaine et quatre d'origine européenne, afin d'étudier les spécificités du contexte libanais sous un angle original. Cette recherche permet également de mettre en évidence des différences entre FMN d'origine nord-américaine et FMN d'origine européenne dans leurs pratiques de transfert de codes de conduite.

1. Les codes de conduite : une pratique organisationnelle à transférer

Les codes de conduites d'entreprise ou chartes d'éthique proposent une formalisation de règles détaillées qui visent à guider le collaborateur de l'entreprise dans ses décisions et dans ses comportements quotidiens à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (Gauthier, 2001). Les codes ont un caractère normatif en définissant pour le collaborateur ce qui est jugé inacceptable et illicite par l'entreprise, par exemple l'interdiction d'accepter des cadeaux de clients. Pour la FMN, les codes de conduite peuvent être considérés comme un instrument de contrôle et de régulation des pratiques des filiales ou des fournisseurs étrangers. En donnant ce cadre de référence commun à tous les collaborateurs, quelle que soit leur nationalité et quel que soit le cadre légal et normatif local dans lequel ils évoluent, l'entreprise multinationale est donc appelée à jouer un rôle institutionnel plus fort, assimilable à celui de « législateur sans Etat » (Arthurs, 2005), en promulguant des « normes universelles » par rapport aux contingences locales, culturelles et institutionnelles, des filiales (Sneltzer, Jennings, 1998). Les codes de conduites peuvent être considérés comme un instrument formalisant une « culture d'entreprise » normative (Thévenet, 1986) qui vise à définir une identité commune aux membres de l'organisation, ainsi qu'une *orientation*, un *conditionnement* voire une *régulation* des actions et décisions des membres de l'organisation en mettant à leur disposition des routines, schémas cognitifs et valeurs.

En tant qu'instrument, les codes de conduite peuvent être considérés eux-mêmes comme une pratique organisationnelle que la firme multinationale souhaite transférer. Ce que nous appelons ici une pratique organisationnelle, au sens de March et Simon (1958), est un ensemble de routines et de comportements professionnels qui se construisent dans un environnement professionnel spécifique par rapport aux schèmes cognitifs, aux valeurs et aux règles implicites et explicites de cet environnement. Dans la multinationale, le transfert de pratiques – par exemple des pratiques liées à des instruments de gestion – sera d'autant plus difficile que les schèmes cognitifs, les valeurs et les règles de

comportement des acteurs des filiales seront différents de ceux de la maison-mère car influencés et conditionnés par un contexte national, un contexte organisationnel et un contexte stratégique différents (Kostova, 1999). De nombreux auteurs (Geppert, Mayer, 2006 ; Ferner et al., 2006 ; Tempel, Walgenbach, 2007 ; en France Huault, 1998) s'intéressent au transfert de pratiques maison-mère/filiale comme à une construction contextualisée de pratiques. Pour ces approches, dites institutionnalistes, le transfert des pratiques vers les filiales dépend d'un ensemble d'effets complexes liés au contexte institutionnel du pays d'origine de la FMN, aux contextes institutionnels des pays des filiales et aux stratégies des différents acteurs de l'organisation (Geppert, Williams, Matten, 2002). L'analyse du transfert se fait à partir d'une analyse des contextes institutionnels locaux des filiales et de la maison-mère, dans la tradition des approches institutionnalistes comparées (Whitley, 1999 ; Maurice, Sorge, 2000), en prenant en considération les mécanismes locaux de production de la confiance et de légitimation de l'autorité, comme les conventions régissant les relations industrielles, le système de développement et de reconnaissance des qualifications, les modes d'accès aux ressources humaines et financière et le rôle de l'Etat. Ces approches permettent de montrer que le transfert des pratiques RH dans la FMN est assimilable à une construction de pratiques dans une configuration complexe et dynamique d'« effets de pays d'origine » et d'« effets de pays hôte » (Tempel et al., 2006, Barmeyer, Davoine, 2007).

Dans cette configuration d'effets liés aux différents contextes institutionnels, les acteurs des maisons-mères et des filiales disposent d'une liberté d'action pour définir des stratégies qui peuvent aller dans le sens d'une adoption, d'une adaptation ou d'une résistance lors du transfert des pratiques du pays d'origine (Barmeyer, Davoine, 2006). Ainsi, les filiales ne doivent pas nécessairement se comporter en « bons élèves », certaines filiales peuvent choisir de défendre leur identité d'unité en continuant de reproduire des pratiques locales spécifiques contre la volonté de la maison-mère de standardiser les pratiques (Pestre, 2002). Dans plusieurs études de cas comparant le transfert de politiques RH des FMN d'origine nord-américaine en Europe et plus particulièrement en Grande-Bretagne et en Allemagne (Wächter et al., 2003), le cadre institutionnel de relations professionnelles allemand est présenté comme une ressource disponible que les acteurs des filiales allemandes peuvent utiliser pour résister au transfert des pratiques RH de leur maison-mère, mais qu'ils n'utilisent pas de manière systématique.

2. Les codes de conduite : une pratique d'origine nord-américaine

Cette difficulté du transfert sera d'autant plus marquée que les pratiques organisationnelles à transférer seront « *value infused* » (Selznick, 1957), c'est-à-dire imprégnées par les valeurs de l'environnement dans lequel elles ont été conçues. Les codes de conduite sont une pratique particulièrement « value infused » et donc particulièrement difficile à transférer d'Iribarne, 2002, Palazzo, 2002). Dans la FMN, la question de la « culture d'entreprise » normative va être particulièrement complexe car elle implique l'adéquation ou l'adaptation des valeurs, normes et pratiques souvent définis au niveau de la maison-mère (Kostova, 1999). Une étude de Blazejewski (2006) sur le transfert d'une charte de valeurs d'entreprise d'une maison-mère allemande vers sa filiale japonaise montre à quel point les valeurs de l'entreprise explicitées dans la charte sont fortement ancrées dans le contexte sociétal et professionnel allemand et perçues différemment par les acteurs japonais, différences de perception qui entraînent un fort potentiel de conflit. Instrument de régulation des comportements par la culture, les codes de conduites et chartes d'éthique ne sont pas des instruments « culturellement neutres » : l'instrument vient des Etats-Unis et prend toute sa signification dans l'histoire et le contexte institutionnel du pays (voir d'Iribarne, 2002, Barmeyer, Davoine, 2007). Depuis quelques années, on assiste à un mouvement d'institutionnalisation et de diffusion des instruments de formalisation de l'éthique dans les entreprises françaises et européennes et surtout dans les multinationales (Mercier, 2001). Ce mouvement peut s'expliquer par les insuffisances des possibilités de régulation internationale des Etats et la volonté des multinationales d'afficher leurs responsabilités nouvelles dans une économie mondialisée (Igalens, Dehermann-Roy, 2004). Il découle aussi du rôle dominant du modèle américain dans la mondialisation de l'économie (Djelic, 1998) et de l'influence des acteurs institutionnels américains sur les marchés internationaux et dans les institutions internationales qui favorise la diffusion de ce modèle dominant.
Pour certains auteurs, comme d'Iribarne (2002), Palazzo (2002), Barmeyer et Davoine (2007), l'adoption en Europe d'instruments d'éthique formalisés comme les codes de conduite est vouée à rencontrer des difficultés et des résistances, car la conception de l'éthique nord-américaine est

différente de la conception de l'éthique dans d'autres cultures nationales. Dans la société américaine du 19ème siècle, l'entreprise pouvait se voir assigner un rôle éthique ou moralisateur car intérêt individuel et morale étaient étroitement liés dans les idéologies de la société américaine: que ce soit dans les conceptions communautaires du puritanisme ou dans celles de l'individualisme utilitariste, la moralité était perçue comme utile car source de réussite matérielle. Pour d'Iribarne (2002), l'entreprise avait dans les Etats-Unis du 19ème siècle une légitimité d'acteur éthique qu'elle semble avoir conservé, mais qui ne connaît pas d'équivalent en Europe. Les cadres et salariés français interrogés par d'Iribarne et son équipe semblent sceptiques face à l'affichage de positions éthiques de l'entreprise et mal à l'aise par rapport aux exigences de contrôle de l'entreprise sur des conduites qu'ils jugent relever de leur libre arbitre et de leur sphère privée. Une étude menée en Allemagne et en Suisse (Ulrich et al., 1996) montre qu'un groupe important des répondants ont des réticences face aux démarches de gestion de l'éthique venant des Etats-Unis, qu'ils jugent trop formalistes, trop réductrices et trop volontaristes, considérant que l'éthique relève avant tout de la sphère privée et des convictions personnelles. Palazzo (2002) défend la thèse d'une cohérence de cette instrumentation de l'éthique avec une relation plus universaliste aux valeurs, aux règles explicites et aux normes que l'on trouve dans la culture nationale nord-américaine. Les enquêtes de Hampden-Turner et Trompenaars (1993) et l'enquête World Value Survey (Inglehart, 1991) montrent dans les échantillons de répondants nord-américains nettement plus de réponses allant dans le sens d'un universalisme absolu des règles que dans les échantillons de répondants européens. Une étude plus récente de Barmeyer et Davoine (2007) menée en France et en Allemagne montre que les résistances des filiales européennes sont à la fois liées à des questions d'ordre culturel et institutionnel et à des questions de l'ordre de la stratégie d'acteurs. Palazzo note aussi une évolution des pratiques de gestion de l'éthique en Allemagne et en Europe en général, avec des FMN d'origine européenne qui développent elles-mêmes de plus en plus des codes de conduite. Toutefois, il est probable que ces codes développés dans les maison-mères d'entreprises européennes soient définies de manière plus flexible, c'est-à-dire plus facilement ouvertes à des adaptations locales.

3. Le contexte libanais

Il existe peu d'études sur les pratiques managériales et RH des entreprises libanaises, mais ces études présentent des conclusions relativement récurrentes. Selon Semerdjian (2007), les études qui ont été effectuées montrent que le concept moderne de la GRH est loin d'être appliqué dans les entreprises Libanaises. La gestion des ressources humaines est rarement une GRH stratégique, au sens de Ulrich (1997). Cerdin et al (2002) considèrent que la GRH au Liban fait face à un enjeu principal, celui de la structure des entreprises Libanaises : 75% des entreprises au Liban sont en effet des entreprises familiales, dans lesquelles les propriétaires des entreprises préfèrent contrôler directement les employés sans avoir recours au département des ressources humaines. La gestion directe de la plupart de ces entreprises est assurée par le propriétaire lui-même et/ou par certains membres de sa famille qui se repartissent les domaines d'activités voire les départements. Dans ces entreprises, la planification stratégique formalisée fait défaut et repose souvent sur le Directeur lui-même, qui s'adapte aux situations et fait son plan stratégique informellement. De plus, il n'y pas de cadre légal ou de politiques publiques qui favorisent une gestion des ressources humaines plus élaborée : la loi libanaise couvre seulement les aspects d'administration du personnel comme les congés, le SMIC, la sécurité sociale, etc... (Semerdjian, 2007).Concernant les instruments de la GRH, Awad (1998) considère que la plupart des entreprises au Liban n'appliquent pas des systèmes d'évaluation et n'ont pas de structures RH clairement organisées. La pratique « recrutement » au Liban est également peu structurée ou formalisée : les relations personnelles et les recommandations jouent un rôle important dans le processus de recrutement (Semerdjian, 2007). Mais les grandes entreprises, notamment internationales, utilisent de plus en plus des instruments RH courant en Europe ou aux Etats-Unis, par exemple les tests et les entretiens structurés dans le recrutement (Cerdin et al., 2002). Les filiales libanaises de multinationales ont souvent un autre mode de GRH, hybride, développant des pratiques à la fois compatibles avec celles de la maison-mère et avec celles des autres entreprises locales.
Concernant la thématique de l'éthique, plusieurs études ont été menées auprès de managers libanais. Une étude menée par Jamali et Sidani (2008) sur 119 managers libanais a permis de tirer des conclusions sur le comportement des managers libanais vis-à-vis de la responsabilité sociale de l'entreprise. Les managers ont été classés en quatre groupes selon leur perception du concept de responsabilité sociale de l'entreprise : 57% des managers ont une perception philanthropique du sujet.

Ils considèrent que l'action sociale est nécessaire mais ne la voient pas comme un avantage concurrentiel. Une autre étude menée par Jamali, Safiedine et Rabath (2008) sur le lien entre gouvernance d'entreprise et responsabilité sociale d'entreprise rapporte que 50% des managers libanais interrogés ont insisté sur la dimension interne de la responsabilité sociale de l'entreprise qui comprend des thèmes comme l'hygiène, la santé, la sécurité, la formation et les conditions de l'emploi. Les répondants ont classé la thématique des salariés en deuxième place. Une étude menée sur la conscience éthique parmi des managers libanais (Sidani et al. 2006) montrent des répondants qui affichent des réponses mixtes à divers scénarios de comportements immoraux. L'étude conclue que les décideurs tendent à prioriser les indicateurs des comptes de résultats sur les questions de transparence, les droits des parties prenantes et le développement du capital humain.
Concernant l'origine religieuse des valeurs, le Liban est un pays à forte diversité confessionnelle. Dix-huit confessions chrétiennes et musulmanes composent le socle religieux de la société libanaise. Le système politique au Liban maintient cette diversité confessionnelle à travers une constitution qui protège les droits des différentes confessions au Liban (Corm, 2005). Le Liban a également été le refuge pour plusieurs minorités persécutées dans d'autre pays du Moyen-Orient notamment les maronites, les druzes et les chiites (Rizk, 2001). Il est donc particulièrement difficile de parler d'une culture libanaise unique car le Libanais trouve son identité culturelle au sein de la communauté à laquelle il appartient (Abou, 1980). Mais le contexte national de la juxtaposition de ces différentes communautés, la position géographique du Liban, les liens historiques et politiques, les influences diverses, directes et indirectes, de nombreux pays, ont construit un cadre de référence commun à ces communautés pour leurs pratiques et leurs interactions quotidiennes.

Une étude menée par Hela Yousfi sur une cinquantaine d'employés de trois entreprises au Liban a permis d'identifier quelques points intéressants sur les spécificités culturelles des pratiques de gestion au Liban. Yousfi insiste sur la prédominance des rapports interpersonnels au travail et sur la forte dimension émotionnelle présente dans les relations de travail. « *C'est par la fondation des cœurs que la coopération nait au travail* » affirme un interlocuteur. Yousfi (2007) affirme également dans son étude que les Libanais accordent une grande importance au registre de la confiance interpersonnelle. Ils tendent aussi à privilégier l'oral et le contact direct, face-à-face, dans la communication. Le registre relationnel semble plus puissant que les règles bureaucratiques, faisant du Liban un pays où les pratiques, pour reprendre les notions de Trompenaars (1993) sont plus particularistes qu'universalistes : appliquer des règles bureaucratiques dans ce contexte génère plutôt méfiance et suspicion. L'invocation de la règle d'un contrat écrit peut s'opposer à la confiance partagée d'une parole donnée et d'un engagement affectif. Même quand ces règles sont présentes, celles-ci sont interprétées selon la situation. Une autre spécificité de la culture Libanaise qui influence les pratiques de gestion est celle d'esprit de clan et d'esprit de famille. A cet égard, Rizk (2001) considère que : « *Le Liban a acquis une façade rapide de modernité mais a conservé des structures traditionnelles qui le préservent et le condamnent. Les familles politiques sont toujours des familles de sang, communautaires et familiales qui se nouent à la naissance et ne se dénouent qu'à la mort. Le Liban est une société de multinationales dans une société de tribus, de clans, de familles, de communautés. Ce qui produit un lien solide affectif et social mais qui reste émotionnel, fusionnel, passionnel* ». Yousfi (2007) considère que les Libanais mettent l'accent sur la nécessité de s'unifier au travail et sur l'importance des rapports affectifs qui doivent lier les collègues puisqu'ils considèrent, dans une logique que Hofstede (2003) qualifierait de « collectiviste », que l'esprit de clan est puissant et c'est à travers ce moyen qu'un individu devient efficace et performant.
Enfin, il faut noter que la société libanaise, bien que traditionnelle, est aussi est très libérale et se caractérise par un mode de vie ouvert qui permet l'entrée de toutes sortes d'influences culturelles et intellectuelles, arabes ou occidentales, capitalistes ou communistes (Hakim, 1966). Cette ouverture dûe à la composition pluraliste de la société libanaise a donné aux Libanais un caractère plus occidental et moins traditionnel que la plupart des autres pays du Moyen-Orient.

4. Objectifs de la recherche et aspects méthodologiques

En étudiant la réception des codes de conduite vers les filiales libanaises, nous souhaitons répondre à deux questions de recherche, déduites logiquement des deux paragraphes précédents. Dans la logique du paragraphe 2, nous nous interrogeons sur les différences possibles entre le transfert de codes de conduite dans les filiales de FMN européennes et les filiales de FMN nord-américaine. L'instrument

étant d'origine nord-américaine, compatible avec un cadre légal peu coercitif et une conception universaliste des règles de conduite caractéristiques du contexte nord-américain (Palazzo, 2002 ; Barmeyer, Davoine, 2007), la première hypothèse que nous formulons, c'est que les multinationales d'origine nord-américaines seront plus exigeantes en matière de transfert de codes de conduite et moins flexibles à des adaptations au contexte libanais que les multinationales d'origine européenne.

Dans la logique du paragraphe 2, nous nous demandons comment un tel instrument, imprégné par des valeurs individualistes, universalistes et contractuelles, peut être transférable dans un contexte culturel aussi particulariste, communautariste et personnalisé que le contexte libanais. Notre deuxième hypothèse sera celle d'une forte résistance ou en tout cas d'une nécessaire adaptation et interprétation locale des codes de conduites. L'étude de ces éventuelles résistances ou adaptations nous amènera une perspective originale sur les spécificités du contexte libanais.

Notre recherche est une recherche exploratoire menée à partir d'entretiens et d'études documentaires dans plusieurs filiales de FMN à Beyrouth. Cette recherche a été menée dans le cadre d'une recherche sur le transfert des pratiques RH dans les filiales de FMN au Liban à partir d'études de cas. L'analyse de cas permet de dégager, à partir d'entretiens, d'études de documents, d'observations et de considérations contextuelles, un ensemble relativement exhaustif de facteurs explicatifs d'un phénomène avec une approche de 'description dense' des phénomènes sociaux observés (Berry, Dasen 1971 ;Yin, 2003). Nous avons construit les cas en nous basant sur les approches méthodologiques de la recherche institutionnaliste qualitative sur le transfert des pratiques dans la multinationale (Geppert, Mayer, 2006 ; Tempel, Wächter, Walgenbach, 2005 ; Marschan-Piekkari, Welch, Penttinen et Tahvanainen, 2004). Après avoir identifié et contacté une vingtaine de filiales de grands groupes, nous avons pu obtenir des entretiens avec huit responsables ressources humaines de filiales, quatre filiales de groupes européens et trois filiales de groupes américains, ce qui est un échantillon représentatif des filiales locales de grandes multinationales et un échantillon intéressant, compte tenu des difficultés d'accès local au terrain. Cas particulier dans la recherche sur le transfert des pratiques, les filiales étudiées sont surtout des filiales commerciales, avec des services commerciaux, marketing et logistique importants mais peu de production. Les entretiens étaient structurés par un guide d'entretien conforme aux études de Wächter et al. (2003) et légèrement adapté. Plusieurs questions du guide d'entretien de l'étude franco-allemande de Barmeyer/Davoine (2007) ont été ajoutées. Les entretiens ont été retranscrits et analysés une première fois par un premier chercheur, puis analysés indépendamment par un second chercheur avec une volonté de triangulation des perspectives et des catégories d'analyse. En ne consultant que les acteurs responsables du transfert de l'instrument, nous sommes conscients du biais de la collecte d'information, même si on peut supposer que ces acteurs auront tendance à minimiser les difficultés et les résistances vis-à-vis d'un intervieweur externe.

5. Le transfert des codes de conduite dans les filiales : différences entre FMN européennes et nord-américaines

Dans cette première partie de présentation des résultats, nous nous intéressons plus particulièrement aux pratiques liées au code de conduite par rapport au pays d'origine de la maison-mère. Le tableau de synthèse reprend les différents éléments. Les trois premières entreprises dans lesquelles nous avons étudié le transfert des codes conduite sont des entreprises d'origine nord-américaine.

AMY1 est une des plus grandes entreprises de biens de consommation du monde qui gère plus de 300 marques dans plus de 180 pays. Sa maison-mère se trouve dans l'Ohio. Le code de conduite est unique dans toutes les filiales du groupe et correspond à un catalogue de comportements dans des situations professionnelles. Les nouveaux recrutes doivent obligatoirement étudier ce catalogue à travers un dispositif de formation "online" et il est testé sur le contenu du code. Il existe un service de contrôle global qui s'assure régulièrement que la filiale aussi bien que les employés respectent bien le code de conduite de la multinationale. Le DRH interrogé considère que le code est standard et applicable en l'état au Liban car toutes les clauses sont conçues pour qu'elles soient appliquées partout dans le monde. A son avis, le transfert se passe sans complications à cause de la présence d'une culture d'entreprise forte et homogène avec un grand respect pour la diversité et une vigilance marquée pour les problèmes de discrimination et de harcèlement. Il évoque sans les préciser l'existence de degré d'interprétation possible à l'intérieur des standards.

AMY2 est une multinationale dans le domaine des assurances dont la Maison-mère est dans le Delaware, avec des filiales dans 54 pays. Pour la DRH rencontrée, le code de conduite est « une Bible », partagée à l'échelle internationale grâce à l'intranet. Tout nouvel employé dans le cadre de son recrutement doit passer un test sur le code de conduite, signer le code et il devient lié contractuellement aux règles explicites du code. Une personne est officiellement chargée du transfert du code et des autres pratiques RH sous le nom de « compliance officer » : elle s'assure si tous les employés ont signe le code de conduite et insiste de voir tous les documents justificatifs. Toute déviation du code de conduite peut entraîner la résiliation du contrat. Pour cette raison, il est respecté strictement par les salariés de la filiale. Toutefois, le DRH confirme que quelques clauses du code ne correspondent pas à la culture et à la façon de penser au Liban, ou ne sont pas pertinents pour le contexte libanais, par exemple le harcèlement ou les questions d'ordre personnel, et ces clauses sont interprétées localement dans la vie quotidienne.

AMY3 est une multinationale américaine dans le domaine pharmaceutique avec des filiales dans 120 pays. Le DRH nous a assuré que « le code est la Bible de la filiale ». Chaque nouveau recruté participe à des sessions de formation sur ce code et doit certifier qu'il/elle a bien compris toutes les clauses de ce code. Selon le DRH, ce code diffère d'une région à une autre. Ils existent trois « business conduct standards », un pour les Etats unis, un pour la région « International-West » qui comprend l'Europe, le Moyen-Orient, l'Amérique Latine et un autre pour la région « International- East » qui comprend les pays asiatique et du pacifique. Comme dans AMY1 et AMY2, une hotline est assurée pour tous les employés et liée directement aux Etats-Unis et chaque employé peut directement signaler n'importe quelle violation du code, par exemple un harcèlement sexuel ou moral. Le DRH nous a également dit que la filiale Libanaise a développé un code de conduite qu'elle a appelé « code de conduite interne » où plusieurs clauses ont été ajoutées et ce code a été partagé avec la filiale turque et la filiale Sud-Africaine.

Nous constatons des éléments similaires dans les trois entreprises (signature systématique, formation, test, hotline vers les Etats-Unis, compliance officers et dispositif de surveillance). Par contre, AMY3 représente un cas intéressant puisqu'il est le seul cas où le code international a été officiellement adapté à une région du monde, reflétant un mode de coordination régiocentrique de la culture d'entreprise alors que les deux autres groupes américains semblent plutôt ethnocentriques dans leur mode de coordination. Nous avons également réalisé des entretiens dans cinq filiales de groupes d'origine européenne (deux groupes français, deux groupes suisses et un groupe britannique). Un des deux groupes français n'avait pas de code de conduite et n'a donc pas été retenu dans cette synthèse.

EURO-CH1 est une multinationale suisse du secteur hôtelier opérant principalement en Europe et au Moyen-Orient. Dans cette entreprise, les employés doivent aussi signer un code de conduite en signalant très clairement leur accord à toutes les clauses du code. Pour les postes managériaux, les nouveaux recrutés doivent signer le code et la description du poste en même temps. Il n'y a pas de session de formation sur le code, mais les employés reçoivent un manuel de bonne conduite. Concernant l'existence de conflit quant à l'application de ce code au contexte Libanais, le DRH rencontré considère que la maison-mère accorde à la filiale un degré de liberté quant a l'adaptation du code au contexte local. La forme et le fond peuvent être modifiés jusqu'a certain degré après l'accord de la maison-mère. La filiale Libanaise possède une marge de flexibilité quant à l'adaptation de ses pratiques et le code de conduite ne représente pour le DRH pas d'enjeu réel au quotidien.

EURO-CH2 est une multinationale suisse de l'agro-alimentaire présente dans le monde entier. Le code de conduite est global et unique à travers toutes les filiales au monde. Il est aussi signé par les nouveaux arrivants et des violations au code peuvent faire l'objet de sanctions. Malgré le caractère international et standard du code, deux parties du code ont été renforcées dans la filiale libanaise et la filiale est plus stricte quant à l'application de ces parties. La première partie comprend des clauses liées à l'acceptation de la part des employés de cadeaux personnels, d'argent ou de n'importe quel type de services pouvant être assimilés à de la corruption. La deuxième partie modifiée concerne le

recrutement et l'interdiction pour les managers de recruter des proches ou des membres de la même famille.

EURO-F est un groupe pharmaceutique Français opérant dans plus de 100 pays. Le groupe a un code de conduite qui doit être signé et compris par les employés. Les nouveaux recrutés doivent participer à un programme de formation et sont aussi testés sur le code de conduite. Un système de bonus de l'appréciation individuelle de la performance est lié aux comportements et aux valeurs explicités dans le code de conduite. Le DRH a affirmé que certaines clauses ne correspondent pas au contexte Libanais, par exemple le harcèlement sexuel et la discrimination raciale. Il considère que la filiale Libanaise se voit accorder un certain degré de liberté de mouvement par la maison-mère. De plus, toutes les pratiques sont conçues collectivement par le biais de conférences annuelles ou toutes les filiales participent. Cela est un facteur facilitateur du processus de transfert selon lui.

EURO-GB est une société britannique de l'agro-alimentaire opérant dans le monde entier et basée à Londres. Comme dans toutes les filiales des multinationales précédentes, chaque nouveau recruté doit comprendre et signer le code de conduite. Le recruté suit un cours en ligne et doit passer un test qui porte sur le code de conduite. Le DRH, toutefois, a signalé que malgré le caractère international du code, il a été adapté au contexte libanais par exemple pour les questions de discrimination et de corruption. Cette dernière clause a été plus détaillée dans la version libanaise du code et fait l'objet d'une surveillance plus systématique.

Une analyse rapide des différents cas nous permet de dire que les codes de conduite sont plus souvent globalement standardisés dans les multinationales d'origine nord-américaine et moins souvent adaptés au contexte local que dans les FMN d'origine européenne. Dans AMY1, AMY2 et AMY3, il existe aussi des dispositifs de contrôle plus systématiques (tests en ligne, compliance officers, hotlines) et les DRH y prônent clairement un strict respect du code (une « bible »). Cela ne les empêche de souligner certaines limites du code dans son application à la filiale locale. Le cas de AMY3 est intéressant car il montre qu'une multinationale d'origine nord-américaine avec un mode de coordination plus régiocentrique qu'ethnocentrique peut chercher à adapter son code au contexte libanais en renforçant certaines clauses.

Les pratiques des groupes européens seront différentes. Elles semblent nettement moins systématiques dans leur programme de formation et de surveillance, mais surtout elles semblent toutes avoir des marges de manœuvre pour adapter le code au contexte libanais. Autre point intéressant, ces marges de manœuvre sont souvent utilisées pour renforcer les clauses des codes sur des aspects qui apparaissent au DRH des filiales comme particulièrement critique dans le contexte libanais. Le tableau ci-joint résume les positions des différents interlocuteurs.

FMN	Dispositif des codes de conduite	Degré de standardisation du contenu	Discours RH	Thèmes des adaptations au contexte
AMY1	Signature obligatoire, formation et test en ligne, compliance officer, hotline	Strict standard (plutôt ethnocentrique)	Strict respect (« bible »)	Pas de thème cité mais évocation d'interprétations possibles
AMY2	Signature obligatoire, formation et test en ligne, compliance officer, hotline	Strict standard (plutôt ethnocentrique)	Strict respect (« sanctions ») Adaptation souhaitable	Harcèlement / questions personnelles Pas de politique au travail
AMY3	Signature obligatoire, formation et test en ligne, compliance officer, hotline	Standard « régional » (plutôt régiocentrique)	Strict respect (« bible ») après adaptation nécessaire	Harcèlement (social) et expression des émotions, harcèlement sexuel, pas de discussion politique au travail ; Corruption
EURO-CH1	Signature obligatoire, pas de formation, peu	Standard global négociable localement	Respect peu contrôlé (pas un	Pas de thème cité mais adaptation

	de contrôle	(plutôt polycentrique)	enjeu important)	nécessaire et flexibilité
EURO-CH2	Signature obligatoire, contrôle par la direction locale	Standard global, adapté et renforcé par la direction de la filiale libanaise (plutôt polycentrique)	Strict respect (surtout clauses ajoutées)	Corruption et régulation des cadeaux ; interdiction de recrutement familial
EURO-F	Signature obligatoire, appréciation du superviseur avec bonus lié aux thèmes du code,	Standard global flexible (plutôt géocentrique, toutes les filiales participent)	Strict respect (« bonus »)	Harcèlement sexuel ; harcèlement social (questions personnelles) ; discrimination raciale et confessionnelle ;
EURO-GB	Signature obligatoire, formation et test en ligne	Standard global, adapté et renforcé pour la filiale libanaise (plutôt polycentrique)	Strict respect (surtout clauses ajoutées)	Discrimination ethnique, politique et religieuse ; Corruption

Tableau 1 :
Aperçu des pratiques de codes de conduites et des adaptations souhaitables au contexte libanais

5. Quelles adaptations ? Ce que les adaptations révèlent du contexte libanais

Nous avons noté plusieurs thématiques récurrentes abordées par nos interlocuteurs qui nous paraissent avoir de l'importance pour comprendre le contexte libanais.

L'interdiction des questions privées, un problème pour une société où la relation affective est importante.

Les relations personnelles au travail et les rapports affectifs entre employés sont fortement présents au Liban (Yousfi, 2007). Or, la construction de relations affectives semble loin de l'esprit de certains codes, surtout nord-américains, dans lesquels les questions d'ordre privé ne sont pas autorisées sur le lieu de travail. La directrice des ressources humaines de la filiale Libanaise d'AMY2 confirme : « *Aux Etats Unis, si on vous demande : « quel âge as-tu ? », on le considère comme du harcèlement. Si on vous demande « comment vont vos parents ? », c'est aussi du harcèlement. Dans notre culture, c'est tout à fait normal de poser des questions à caractère personnel, c'est une manière de socialiser la personne dans l'entreprise* ». Les clauses sont écrites dans le code signé mais il y a une adaptation dans le quotidien de l'entreprise. Elle confirme : « *Nous signons mais nous avons une autre vision et c'est notre culture qui guide nos actions puisque nous savons que ce n'est pas du harcèlement dans notre culture* ». Cette thématique, qui revient dans d'autres entretiens, souligne l'importance au Liban d'un mode personnalisé de relations au travail et l'inadéquation de la vision trop fonctionnelle, neutre et « politiquement correcte » de certains codes.

Le harcèlement sexuel : une thématique qui révèle une tolérance libanaise forte, atypique pour un pays arabe, pour les plaisanteries à caractère sexuel y compris dans les discussions entre hommes et femmes.

Le harcèlement sexuel est un thème qui a été évoqué plusieurs fois et presque dans tous les entretiens. « *C'est un concept américain, les Américains sont obsédés par ce sujet* » affirme une de nos interlocutrices. La directrice des ressources humaines de la filiale Libanaise d'AMY3 considère que bien que le sujet du harcèlement sexuel soit très sérieusement détaillé dans le code de conduite, le discours entre employés n'a pas changé. Elle nous raconte que les employés s'envoient des blagues à caractère sexuel par courrier électronique: "*We joke a lot here, emails all day long of jokes and most of them are of sexual nature. Within our culture it's not an issue, but if someone wants to make it an issue, he/she can signalize it and there will be an investigation. But in my 13 years in AMY3 never anything like this happened. But we are not isolated here, we can make an issue out of it, and they will respond to us directly as if we were in the US."* Le directeur des ressources humaines de l'EURO-CH2 confirme : « *Le discours est ouvert au Liban, les Libanais sont connus pour leur esprit ouvert. Notre culture est ouverte, les Libanais sont très flexibles, c'est leur point fort* ». Cet esprit ouvert est atypique pour un pays Arabe. Cela est le résultat de la forte influence occidentale sur la culture

Libanaise et la diversité culturelle et religieuse du pays. Le pays est aussi atypique pour la forte représentation des femmes dans les positions « senior management ». Par exemple 3 DRH sur 7 de notre échantillon étaient des femmes. Bien sûr, cet exemple ne signifie pas qu'il n'existe pas de discrimination de genre au Liban, mais on peut dire que les femmes occupent une place plus importante dans l'activité économique que dans d'autres pays arabes.

Le remplacement des clauses de discrimination ethnique par celles de discrimination religieuse ou confessionnelle.

Ce sujet était mentionné par tous les interlocuteurs. Bien que la clause sur la discrimination ethnique soit présente dans tous les codes de conduite, cette discrimination n'existe pas au Liban car la société libanaise est homogène ethniquement. Cependant, il existe d'autres formes de discrimination au Liban, celles de la discrimination religieuse, politique ou régionale. Le Liban possède une spécificité unique, celle de la grande diversité religieuse (Corm, 2005). La directrice des RH d'AMY2 commente ce sujet: « *Americans also have the discrimination issue! We don't have it as a color discrimination but we have religious and gender discrimination but no ethnic discrimination. When I sign on discrimination of color, we don't have it but I sign because there is no harm to sign".* Cela montre que le code de conduite est signé mais en quelque sorte adapté au contexte Libanais. Le directeur de la filiale Libanaise d'EURO-F nous parle d'une autre forme de discrimination, celle de la discrimination confessionnelle (parfois au sein de la même religion). La directrice RH de la filiale Libanaise de l'EURO-GB est allé plus loin et nous a confié que la clause sur la discrimination raciale a été totalement changée dans le code de conduite pour s'adapter au contexte Libanais: « *We don't have in Lebanon races and ethnicities, it is irrelevant for us. We have adapted it to religious and political discrimination* ». La diversité des opinions politiques est une autre thématique problématique du contexte libanais, une problématique que l'on peut d'ailleurs difficilement séparer de la thématique confessionnelle (Risk, 2001). Presque tous les Libanais ont une opinion politique qui se traduit souvent par une affiliation à un parti ou courant politique (Hakim, 1966) ce qui entraine la possibilité de discriminer selon l'affiliation politique du candidat. Cette grande diversité politique et idéologique au Liban, liée à la diversité confessionnelle, est aussi atypique pour un pays arabe. Cette diversité peut poser problème dans les relations de travail pendant les périodes de tension politique, ce qui pousse certaines entreprises à expliciter dans leur code de conduite libanais à interdire les discussions à caractère politique au bureau.

Renforcement des clauses sur la corruption et les cadeaux.

La corruption est une thématique évoquée par de nombreux auteurs qui écrivent sur le Moyen-Orient (Yousfi, 2007). Les pratiques locales poussent certaines firmes multinationales à renforcer leurs codes de conduite sur cette thématique, par exemple EURO-CH2: *« We had to be somehow stricter in one part of the Code of Conduct to be a little bit more fair to the company in a place like Lebanon. In our Code of Conduct, we clearly state that no EURO-CH2 employee should take any bribe, of course, money, or even accept any gift. Beyond a certain amount, it becomes a bribe. We have decided that this amount in Lebanon should not exceed 50$ because anything beyond 50$ is no longer a corporate gift .»* Cette clause sur les cadeaux existait déjà dans le code de conduite mais pas sous une forme aussi détaillée. L'adaptation et le renforcement, que l'on trouve dans d'autres exemples, témoignent d'une volonté de réguler les pratiques locales de corruption qui sont plus marquées que dans les pays d'origine des codes.

Clauses spécifiques sur les recrutements avec appartenance familiale, révélateur de l'importance des clans et des familles.

Les fortes relations familiales et la structure de la société Libanaise ont été aussi reflétées au travail. A cet égard, Risk (2001) considère que Le Liban est une société de multinationales dans une société de tribus, de clans, de familles, de communautés, ce qui produit un lien solide affectif et social mais qui reste émotionnel, fusionnel, passionnel. Le sentiment d'appartenance à un clan explique aussi certaines dynamiques de l'entreprise libanaise et de ses rapports affectifs entre collègues (Yousfi, 2007). Plus qu'ailleurs, on observe au Liban des pratiques de recrutement familiaux pour renforcer les clans. Pour neutraliser ces pratiques, la filiale libanaise d'EURO-CH2 a demandé l'ajout d'une clause d'interdiction du recrutement de proches bien que cette pratique soit acceptable par la maison-mère: « *They do allow employment of a relative if the qualification required is available with this*

person, provided there is no conflict of interest, and this person does not report to his relative. Here we know from our past experience that this has much content to little bit more because people are closely related in this part of the world (in the Middle East and Africa as well). We feel that people have more tribal feelings, and they have a tendency to bring people that are related to them into the organization. We elected and spoke to Switzerland and said that this allowance is not to apply in the Middle East, and that still restrict the employment of relatives. »

Conclusion

En conclusion, nous pouvons répondre aux deux questions de recherche posées dans la troisième partie de cette étude. Les études de cas et les entretiens montrent que les filiales de FMN américaines sont plus strictes que les filiales de FMN européennes quant à l'application de codes identiques de conduites de la maison mère au sein des filiales. Les employés doivent tous signer le code, participer à des formations sanctionnées par des tests. Dans les filiales d'entreprises américaines, toute déviation du code peut entrainer la fin du contrat de travail. Les trois directeurs RH des filiales de FMN américaines ont utilisé la même terminologie pour décrire l'importance du code et les dispositifs sont similaires, dans l'esprit de la loi Sarbanes-Ochsley. Ils affirment aussi que le code de conduite est la Bible de la multinationale voire de la filiale, un code qui ne peut être ni changé, ni négocié, ni adapté exactement comme les livres religieux. Toutefois, ils ont aussi dit que les employés signaient même s'ils n'étaient pas convaincus du contenu et qu'il existait, malgré l'importance souhaitée du strict respect du code, des adaptations non déclarées ni écrites mais vécues dans les relations interpersonnelles au travail. De plus, le transfert du code à 100% identique n'est pas le seul mode de transfert des FMN américaine puisqu'une de ces entreprises montre un certain degré d'adaption dans une logique régiocentrique. Nous avons par contre effectivement constaté que les filiales de FMN européennes (françaises, britanniques et suisses) ont montré un degré de flexibilité plus élevé quant à l'adaptation du contenu du code. Plusieurs filiales ont proposé des changements de contenu et ces changements ont été retenus par la maison-mère (discrimination, corruption, recrutement de proches…). Les adaptations des filiales de FMN européennes sont souvent des renforcements ou des rajouts de clauses, ce qui irait dans le sens d'un renforcement du code comme outil de contrôle.

Concernant la deuxième question de recherche et la deuxième hypothèse, les entretiens montrent pour toutes les filiales qu'il y a eu peu de résistance de la part des employés locaux quant au contenu ou l'application du code. Toutefois, l'analyse des commentaires des DRH montre qu'il esiste des thématiques problématiques récurrentes lors du transfert des codes qui permettent de mettre en évidence certaines spécificités du contexte libanais. La première de ces thématiques est la difficulté d'interdire les questions d'ordre personnel au travail. Cette difficulté est liée au fait qu'il y a moins de séparation entre vie privée et vie professionnelle au Liban ce qui entraîne un mode de management plus personnel et plus affectif. De même, les discussions et plaisanteries à caractère sexuel que les codes américains interdisent sur le lieu de travail semblent être une pratique courante dans le quotidien de certaines entreprises libanaises et ce sont en majorité des femmes qui ont souligné, en souriant, cette pratique, ce qui montre, une culture libanaise plus ouverte et différente des stéréotypes que les occidentaux se font des pays arabes. La discrimination est un autre sujet qui a posé des difficultés et a du être interprété non pas dans le sens américain de discrimination ethnique mais dans des formes différentes (religieuse, confessionnelle, politique, régionale) mais plus appropriées au contexte Libanais et sa diversité confessionnelle. Le thème de la corruption a été aussi souligné par nos interlocuteurs et plusieurs filiales ont accentué les clauses du code relatives à la corruption (acceptation de cadeau, clientélisme, etc..). Le dernier thème évoqué dans cette étude est celui de l'importance des clans et de la famille au Liban. Ce fort sentiment d'appartenance et de puissance collective est à l'origine d'une modification du code de l'une des filiales étudiées qui a désormais rendu le recrutement des membres de famille de ses employés plus difficile.

Notre étude propose un éclairage particulier sur les pratiques d'entreprises libanaises et révèle plusieurs caractéristiques culturelles confirmées par d'autres études. Elle montre aussi l'influence possible des firmes multinationales sur les pratiques libaniases. En diffusant des codes adaptés au contexte libanais (par exemple pour les clauses de discrimination confessionnelle, de corruption, de clientèlisme), il est probable que ces firmes multinationales conditionnent à long terme les représentations et les pratiques libanaises.

Bibliographie

Abou, S., *L'identité pluriculturelle*, Beyrouth, Presses de l'université Saint Joseph, 1981.
Arthurs, H.: Corporate codes of conduct: Profit, Power and Law in the Global Economy, In W. Cragg: *Ethics Codes, Corporation and the Challenge of Globalization*, Edward Elgar, Northampton MA, pp. 51-74
Awad, F, J. (1998) Human resource management development in Lebanon. Workshop held by the Lebanese American University.
Barmeyer, Ch., Davoine E. (2006) : « International corporate cultures : From helpless global convergence to constructive European divergence », in Scholz, Ch., Zentes, J. (Ed.) : *Strategic Management – New rules for old Europe ?*, Gabler, Wiesbaden
Barmeyer, Ch. Davoine, E. (2007): "Les resistances européennes aux codes de conduite nord-américains: une etude franco-allemande", *Revue Sciences de Gestion*, N. 60, p. 51-74
Berry, J.W./Dassen, P.R. (dir.) 1971: *Culture and Cognition. Readings on Cross-Cultural Psychology*, London: Methuen&Co
Blazejewski, S. (2006): Transferring Value infused Organizational Practices in Multinational companies. In Geppert, M. / Mayer, M. (Ed.) : Global, National and Local Practices in Multinational Companies, Palgrave Macmillan, Houndmills 2006, pp. 63-104
Cerdin, J-L., Faddoul, M., & Hadad, C. (2002). "GRH au Liban : quelques éclairages". *Actes IAS-CLERH*, Beirut, Lebanon, pp. 69-76.
Charreire-Petit, S., Surply, J. (2008): "Du whistleblowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française: enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise", *M@n@gement*, 11(2), 113-135
Cragg, W. (2006): *Ethics Codes, Corporation and the Challenge of Globalization*, Edward Elgar, Northampton MA.
Corm (2005), G., *Le Liban contemporain : histoire et société*, La Découverte, Paris.
Djelic, M. L. (1998): *Exporting the American Model: the post-war transformation of European business*, Oxford et al.
Ferner, A. / Varul, M. (2000): "Vanguard subsidiaries and the diffusion of new practices a case study of German multinationals", *British Journal of industrial relations*, 38, 115-140.
Ferner, A. /Almond, P. / Colling, T. (2005): "US Multinationals, competitive advantage and the diffusion of HR policy: the case of workforce diversity", *Journal of International Business Studies*, 36,304-321.
Ferner, A., Quintanilla, J., Sanchez-Runde, C. (2006): *Multinationals, Institutions and the construction of transnational practices*. New York: Palgrave-Macmillan.
Gauthier, L. (2001).Fonctions implicites des chartes d'éthique des entreprises. In: *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec. 2001, 70-76.
Geppert, M. / Mayer, M. (2006): *Global, National and Local Practices in Multinational Companies*, Palgrave Macmillan, Houndmills.
Hakim, G. (1966). The economic basis of Lebanese policy, in: L. Binder (Ed.) *Politics in Lebanon*, New York: Wiley.
Heenan, / Perlmutter H. (1979): *Multinational organization development*, Addison Wesley
Hofstede, G. (2003): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, 2003.
Huault, I. (1998): *Le Management international*, Paris, Repères, La Découverte.
Igalens, J. / Dehermann-Roy, E. (2004) : "Les codes de conduite : une existence légitime, une efficacité contestable", In *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, automne, 27-44
Inglehart, R. (1990)**:** *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton: Princeton University Press.
Iribarne (d'), Ph.(2002): "La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France". In: *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, 23-39.
Jamali, D., Safieddine, A., Rabbath, M (2008). "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships". *An International Review*, Sep, 16(5), 443-459.
Jamali, D., Sidani, Y. (2008). "Classical vs. Modern Managerial CSR Perspectives: Insights from *Lebanese* Context and Cross-Cultural Implications"**.** *Business and Society Review*. 113(3),329-346.
Kostova, T. (1999): "Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective", *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324

March, J., Simon H. (1958): *Organizations*, New York: Wiley
Marschan-Piekkari, R., Welch, C., Penttinen, H., Tahvainen, M. (2004): Interviewing in the multinational corporation: challenges of the organizational context, in Marschan-Piekkari, Welch (Ed.): *Handbook of qualitative research methods for international business*, Edgar Elgar: Chettenham, Northampton
Maurice, M. / Sorge, A. (2000): *Embedding Organizations : societal analysis of actors, organizations and socio-economic contexts*, Amsterdam, John Benjamin
McSweeney, B. (2002): "Hofstede's model of national cultural differences and their differences: a triumph of faith- a failure of analysis", *Human Relations*, 55, 89-118
Mercier, S. (1999): *L'éthique dans les entreprises*. Paris, La Découverte 1999.
Mercier, S. (2001) : "Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises", *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec ,62-69
Palazzo, B. (2002) : "US-American and German business ethics : An intercultural comparison", *Journal of Business Ethics*, 41, 195-216
Pestre, F. (2004) : *Mise en œuvre de la politique éthique au sein de la firme multinationale : défis et enjeux,* Cahier 339, Paris, DMSP, Paris-Dauphine, 2004
Risk, B., *L'identité pluriculturelle libanaise : pour un véritable dialogue des cultures*, idlivre.com, Collection esquilles, 2001.
Seidel, F. (1995): *L'Ethique des affaires et de l'entreprise*. Paris, ESKA.
Selznick, P. (1957): *Leadership in administration: a sociological interpretation*, New York: Harper&Row.
Semerdjian, R. (2007) *Les enjeux de la gestion des ressources humaines au Liban*. Journée internationale de management organisée par l'Université Sant-Joseph.
Sidani, Y., Zbib, I., Ahmad, Z., Mousawer, T. (2006). "Ethical awareness in Lebanon: promoting or hindering business development?" *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2(3), 258-269.
Sneltzer, L. / Jennings, M. (1998): "Why an International Code of Business Ethics would be good for business", *Journal of Business Ethics*, 17, 57-66
Sox (2002): Section 406 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002; SEC Item 406 of Regulation S-K; NASDAQ Rule 4350(n) and NYSE Listed Company Manual Section 303A(10)
Tempel, A. /Waechter, H. /Walgenbach, P. (2006): The Comparative Institutional Approach to HRM in Multinational companies. In Geppert, M. / Mayer, M. (Ed.) : *Global, National and Local Practices in Multinational Companies*, Palgrave Macmillan, Houndmills 2006, 17-37
Tempel, A. /Walgenbach, P. (2007): "Global standardization of organizational forms and management practices, What new institutionalism and the business system approach can learn from each other", *Journal of Management Studies*
Thevenet, M. (1986): *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris 1986
Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London.
Ulrich, P., Lunau, Y., Weber, T. (1996): Ethikmassnahmen in der Unternehmenspraxis. Ergerbnisse einer Befragung. *Beiträge des Instituts für Wirtschaftsethik,* N°73, Sankt Gallen.
Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champion. The next agenda for adding value and delivering results,* Harvard Business School Press, Boston .MA
Wächter, H./ Peters, P./Tempel, A./Müller_Camen M. (2003): *The "Country of Origin effect" in the cross-national management of human resources*, Rainer Hampp Verlag, München, 2003
Whitley, R. (1999): *Divergent capitalisms: the social structuring and change of business systems*, Oxford, OUP
Yin, R. K. (1990): *Case Study Research*. London, Sage
Yousfi, H.(2007), *Les partenariats public-privé : un modèle universel? Cas d'une gestion déléguée d'un service public au Liban*, notes et publications, Paris, Agence française de développement, 2007.

LA DIMENSION CULTURELLE DANS LA GESTION DES PME : AUDIT SOCIAL DES PRATIQUES DE G RH : CAS D'UNE PME SENEGALAISE

Alioune GUEYE
Doctorant en Sciences de Gestion
Faculté de Sciences économiques et Gestion, Université Cheikh Anta Diop, L2G Laboratoire Genre et Gestion, Dakar, Sénégal
gdouba@gmail.com

Ndèye Mariama Angèle KANDE
Doctorante en Sciences de Gestion
Faculté de Sciences économiques et Gestion, Université Cheikh Anta Diop, L2G Laboratoire Genre et Gestion, Dakar, Sénégal
yamakande@yahoo.fr

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) représenterait un élément stratégique pour la firme. Elle serait ainsi un facteur capital dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. De fait, devant l'abondante littérature portant sur les PME, cette communication s'intéresse à l'analyse de la GRH appliquée à un contexte de propriétaires-dirigeants de PME sénégalaises. En effet, dans ce document il sera question d'aborder des interrogations relatives au mode de management du dirigeant et les facteurs qui l'influencent. D'ailleurs, la plupart des propriétaires de PME porte souvent la casquette de dirigeant gestionnaire des ressources humaines, (Paradas, 2005). En effet, dans la plupart des PME, c'est le dirigeant qui prend directement en charge la fonction des RH. Ce constat part même de la définition de la PME qui est souvent appréhendée selon un critère taille, (Paradas, 1995) ou selon une forte centralisation de la gestion dans l'entreprise, (Diagne, 2009). Ces structures sont souvent de petites tailles. Beaucoup d'auteurs parmi lesquels Julien (1990) affirment que le dirigeant de PME a une très forte influence sur son système de gestion. En partant de l'hypothèse culturaliste, l'homme étant le produit de sa culture, chaque élément de son comportement peut être expliqué par cette même culture, (Diagne, op.cit.). En conséquence tous les comportements sont justifiables par rapport à la culture. Cependant, des interrogations peuvent être soulevées par rapport aux différents comportements observés au sein des entreprises sénégalaises. Ces comportements sont souvent nuisibles à la croissance (et à la performance) de l'entreprise, (Diagne, op.cit). Ainsi, en interrogeant les notions socio culturelles ayant trait à la Gestion des ressources humaines, nous pensons cerner quelques une des difficultés auxquelles sont confrontées les PME. Autrement dit, Vu l'importance du dirigeant dans la PME et les problèmes que peut y poser la gestion des ressources humaines, nous voulons comprendre l'influence de la culture du dirigeant sur le mode de gestion de son personnel. L'objet de ce papier sera donc d'auditer les procédés RH mises en place. A travers l'étude de cas, nous souhaitons étudier en profondeur la variable culturelle et son impact sur la Gestion du personnel.

1. Revue de littérature sur L'audit social et pratiques GRH dans les PME

Le champ d'application de l'audit social est très vaste. De fait, on ne peut pas donner une définition précise de l'audit social ni délimiter ses objectifs et missions, (El Kandoussi et El Abboubi, 2006). Cependant, nous pouvons clarifier ce concept. Pour Peretti (2001) l'audit social peut être défini comme un examen professionnel, d'une part pour s'assurer que les processus (procédures ou procédés) et les performances documentées qui en résultent répondent aux exigences d'un référentiel stipulé et d'autre part pour en dégager des mesures en précisant les origines, les causes, les impacts et les conséquences. On peut lui assigner plusieurs missions que l'on peut même appréhender selon les types d'audit. Ainsi, L'audit RH doit aider une entreprise à évaluer l'état de sa fonction RH et améliorer la Gestion des ressources humaines, (Peretti et Igalens, 2008). Avant d'examiner les pratiques de GRH au sein des PME sénégalaises, nous proposons d'abord de décliner le contexte général de ces PME afin d'offrir aux lecteurs un cadre de compréhension élargie.

Le contexte de la recherche

Pour ce qui est du domaine de la GRH en Afrique, la recherche n'est pas très poussée comparée aux pays de l'Europe ou des USA, (Tidjani, 2001). Dans un pays tel que le Sénégal où les PME dominent la structure économique, cette gestion des ressources humaines se résume à l'administration du personnel, aux contacts avec le personnel, à la gestion des rémunérations et à la coordination, (Tidjani, op cit). Sous ce rapport, les PME occupent aujourd'hui une place capitale dans les économies des pays en voie de développement. Nous ne comptons pas nous pencher sur une définition de la notion de PME, mais plutôt sur une caractérisation de cette dernière. En effet, ce sont des structures de petites tailles qui ne disposent pas suffisamment de moyens financiers et matériels, (Marchesnay, 1993), où la fonction RH est gérée par le propriétaire, (Julien et Marchesnay, 1996 ; Paradas, 1996,). Des auteurs tels que Garant et Fabi, (1994), Bayad et al. (1995), Huselid, Jackson et Schuler (1997) vont plus loin. Selon ces derniers, la fonction ressources humaines est négligée dans ces structures. De même, les relations humaines dans les PME sont marquées par une continuité des significations sociales, caractérisées par un aspect communautaire et priment sur les relations professionnelles, (Diagne, 2009).

Les problèmes de la GRH dans les PME

Beaucoup d'études ont montré l'importance de mettre en œuvre de bonnes pratiques de GRH pour qu'une entreprise soit performante, (Reed et DeFilippi, 1990 ; Huselid, 1995). Au Sénégal, on peut citer l'écrit de Diouf (2008) qui essayait de mettre en relation cohérence des pratiques RH avec la performance de la PME familiale.

Toutefois, lorsque l'on survole la littérature de gestion en Afrique, on se rend compte que les entreprises en général, les PME en particulier, connaissent des difficultés de gestion et précisément de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, le problème de GRH, dans les PME, ne peut pas être étudié sans pour autant aborder la problématique du dirigeant. N'oublions pas que dans la plupart des PME, le propriétaire est confondu au responsable RH. En d'autres termes, la faible formalisation qui caractérise les petites unités de production en matière de GRH pourrait nous laisser croire que cette fonction n'est pas stratégique, (Kandé et al, 2009). Bayad et al (1995) soutiennent qu'avec l'absence d'une direction de ressources humaines, c'est le propriétaire de l'entreprise ou son adjoint immédiat qui prend en charge cette fonction.

Ainsi, Mahé de Boislandelle (1998) affirme que la vision ainsi que les caractéristiques du dirigeant sont déterminantes dans la définition du système de Gestion des Ressources humaines. Paradas (2005) aborde dans le même sens. En effet, selon cette dernière, le dirigeant est avant tout un individu qui a sa propre identité qu'elle soit physique ou socioculturelle. Nous nous intéressons dans ce contexte aux éléments socioculturels qui, selon Hofstédé (1987) semblent influencer le dirigeant sur la manière de gérer ses ressources humaines. Ainsi, le recrutement, la gestion du personnel, la rémunération sont autant de pratiques dont le sens et la teneur dépendent du propriétaire et de comment il voit et prend les choses.

Des chercheurs sénégalais commencent à s'intéresser aux pratiques de GRH dans les entreprises et ont relevé quelques aspects de celles-ci :

- Kandé et al. (2009) montrent à travers l'exemple du recrutement, que la GRH est souvent informelle et déclinée dans l'urgence,
- Kane et al. (2008) démontrent l'existence du favoritisme et les pratiques d'intermédiation sociale (pour des raisons familiales ou ethniques) dans le recrutement et dans les promotions, la centralisation du pouvoir autour du dirigeant ;
- Nous notons également les écrits de Diouf (2008) sur la gestion paternaliste des ressources humaines.
- Auparavant (Fall et Mboup, 1995) avaient montré que les pratiques de médiation étaient très fréquentes. Les recrutements se font souvent sur la base des recommandations ou d'appartenance familiale, (Dia et al., 1995).

Parallèlement, selon une étude menée par Tidjani en 2000 sur le profil du dirigeant, il avait fait l'inventaire des problèmes rencontrés par la GRH au Sénégal. Ainsi, nous présentons le tableau suivant :

Problèmes	**Pourcentages**
Absence d'une culture d'entreprise	19.5
Problèmes de communication	19.5
Difficultés économiques	17.1
Absence d'une politique globale de GRH	17.1
Manque de considération pour le personnel	4.9
Mauvaise maîtrise des flux humains	2.4

A cela il faut y ajouter les obstacles relevés par Diagne (2009) en l'occurrence :

- Le facteur humain n'est pas bien géré
- La distance hiérarchique est très forte ;
- Le rôle du supérieur excède le cadre de travail ;
- La ressource temps est mal gérée ;
- L'existence d'une ambivalence systémique,
- Les outils de GRH sont peu utilisés et les procédures sont souvent non écrites etc.

Tous ces obstacles cités finissent par ''étrangler'' l'entreprise sénégalaise en particulier.

2. Relation entre culture et GRH

Certains auteurs africains tentent souvent d'expliquer la situation des structures africaines par le fait culturel bien que n'étant pas la seule perspective, (Shamba, 2007). En effet, pour ces auteurs les difficultés relèvent de l'aspect contingent de la gestion. Ainsi, les modèles occidentaux proposés ne sont pas en adéquation avec la culture africaine qui influence le management, (Kamdem, 1999). Dans ce cadre, la culture de l'entreprise est alors le reflet de la culture nationale. Selon une définition de Schein (1991), la culture est« *l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne* ».

Si le culturalisme domine dans le modèle de management africain, (Tidjani, 1995; Hernandez, 1997 ; Kamdem, 1999), nous nous demandons si les mauvaises politiques RH relevées dans les PME sénégalaises sont attribuables à la culture nationale. Mauvaises politiques dans le sens où elles sont à la base de l'inefficience et de la contre performance de nos entreprises, (Gueye et Ogandaga, 2008).

Dans un autre sens, Gaye et al. (1995) avaient montré que pour deux entreprises placées dans un même contexte culturel, l'une pouvait réussir et l'autre échouait. Cette situation nous amène à réfléchir sur l'impact de la dimension culturelle et à nous demander jusqu'à quelles mesures peut-elle affecter la gestion des ressources humaines.

Les écrits scientifiques sur la dimension des cultures nationales étant rares, (Hounkou, 2009), les travaux d'Hofstédé sont à ce titre une référence. L'auteur identifie quatre dimensions culturelles nationales à savoir :

- la distance Hiérarchique ou les inégalités sociales
- le degré d'individualisme/ collectivisme
- le degré de Masculinité/féminité
- Le contrôle de l'incertitude

A ces quatre dimensions, il est ajouté le rapport au temps, une dimension introduite par Bond (1994).

A travers ces dimensions, nous essayerons de détecter la présence ou non de la culture nationale dans le management des PME. Ainsi, nous pourrons nous renseigner sur le degré d'indépendance des relations entre individus, entre l'individu et la société. Nous pourrons aussi voir à travers le comportement du dirigeant s'il existe cet individualisme compétitif décrit par Kamdem (1999).

3. Méthodologie de recherche

En Afrique et particulièrement au Sénégal, les recherches consacrées à la GRH ne sont pas nombreuses, (Tidjani, 2000). Le champ de la GRH est un champ nouveau pour les chercheurs. C'est pourquoi, cette recherche se base sur les postulats d'une méthodologie qualitative. Les approches qualitatives sont souvent inductives, (Kandé, 2009). L'objectif est de centrer la recherche sur le vécu, le réel, et sur l'interprétation de ce réel par le sujet lui-même, (Hamel, 1997). Cette démarche nous permettrait d'incorporer les spécificités du contexte et d'avoir une compréhension plus poussée de la réalité. Et pour ce faire, la stratégie de l'étude de cas se trouve être l'un des meilleurs moyens pour

recueillir ces aspects, (Kandé, op.cit). Ainsi, nous comptons procéder par comparaison des discours du responsable ressources humaines (s'il y'en a), du directeur général et des employés avec les procédures et les textes de l'entreprise (s'ils existent).
La PME étudiée est une société au capital de 200 000 000 Francs CFA et est spécialisée dans la distribution d'énergie pour les télécommunications. Elle compte en son sein 37 employés et a externalisé la fonction Rémunération. Le directeur général qui en est le propriétaire se charge directement du management des ressources humaines. Il a délégué certaines tâches administratives à un responsable qui n'est rien d'autre que sa femme.
Les interviews se sont déroulées en tête à tête dans une salle isolée pour les techniciens, et dans leurs bureaux respectifs pour le DG, le DAF et l'aide comptable. L'administrateur délégué (femme du DG) n'a pas voulu nous recevoir, elle se trouvait toujours une excuse. Les techniciens hésitaient à nous parler, mais nous leur avons fait savoir que l'entretien était confidentiel et avons garanti l'anonymat quant à leur nom et profils. C'est à cette condition qu'ils ont accepté de nous parler. Les entretiens ont duré de 30 à 45 minutes. Ils ont été enregistrés, retranscrits avant d'être codés par la technique de l'analyse de contenu. L'analyse de contenu est un procédé qualitatif et permet de distinguer des catégories et leurs propriétés. Ainsi nous avons retenu cinq catégories à savoir les critères de sélection, la formation et polyvalence relative, les stimuli, le climat social et la gérance et la mesure de performance.

4. Résultats de l'étude et discussion

Nous présentons les résultats à travers le tableau suivant :

Thèmes	Catégories	Pratiques
Niveau d'étude Test d'entrée (stage de 3 mois) expérience Recommandation Intermédiation sociale Social	Critères de sélection	Recrutement
Formation dans le tas Formation de formateurs Cumulation de fonctions	Formation et Polyvalence relative	Gestion des compétences
Versement de prime de résultat Paiement du 13ème mois Mise en quarantaine (des non travailleurs) Encourage le personnel Equipements de pointe Sanction	Les stimuli	Motivation
Bonnes conditions de travail Relation individualisée Fuite de responsabilité Règlement des conflits souterrains Communication indirecte Gestion cartésienne Gestion à la sénégalaise	Climat social La gérance	Gestion social du personnel
Critère de résultat individuel (productivité) Appréciation et jugement du DG Notation du supérieur technique Comportement de l'agent	Mesure de la performance	Evaluation du personnel

Les cinq catégories identifiées ont été classées suivant la nature de la pratique à laquelle elles se rattachent. Ainsi, nous avons le recrutement, la gestion des compétences, la motivation, la gestion du personnel et l'évaluation du personnel. La gestion des rémunérations est externalisée pour tout ce qui concerne l'établissement des bulletins, les calculs sur salaire et les obligations fiscales et sociales, mais le paiement est exécuté par le comptable de l'entreprise.

5. Les critères de recrutement

Le niveau d'étude et les compétences sont les deux critères de sélection établis par le propriétaire, responsable des ressources humaines, pour être recruté dans l'entreprise. De fait la recrue doit être

titulaire d'un brevet technique supérieur et doit effectuer un stage de 3 mois à la fin duquel le propriétaire apprécie ses compétences. Cependant, d'autres critères à savoir l'expérience, la recommandation et l'intermédiation sociale ont émergé au niveau des employés :
Employé : « *Je suis titulaire d'un diplôme de technicien Supérieur et j'ai à mon actif 14 années d'expérience…C'est un ami qui m'a demandé de déposer mon dossier… quand j'ai fait l'entretien quatre jours après il m'a recruté… Je n'ai pas fait de stage, je pense que c'est mon expérience qui a joué car j'ai travaillé dans de grandes entreprises*… »
Employé : « *J'étais contractuel dans une entreprise, au terme de mon contrat, mon patron qui est ami au DG m'a recommandé ferme dans cette entreprise qui avait exprimé un besoin de personnel ».*
Le DG : « *On m'a recommandé un agent je suis ami à son père comme il n'avait pas le niveau je lui ai payé une formation de 4 ans dans un institut de la place. »*
Employé : *« Je travaillais comme clerc de justice avant que je ne vienne ici par l'intermédiaire de mon grand frère qui connait le DG. »*
Nous avons trouvé un cas d'employé qui relève du social :
Employé *: « J'avais mon garage de mécanicien et j'entretenais toutes les voitures de la société. Je suis tombé malade et je ne pouvais plus exercer mon métier, et ce, durant 2 ans. C'est le directeur Général de cette société qui m'a soigné et pris en charge. Après ma convalescence il m'a recruté.* »
L'intermédiation sociale n'est pas très présente. En effet, même si l'on retrouve des cas sociaux parmi les agents, le recrutement se fait selon des critères biens définis. Mais auparavant, il faut signaler que le dirigeant a beaucoup plus évolué à l'extérieur qu'au Sénégal même. En outre, le recrutement communautariste et ethnologique décrit par Kamdem (1999) n'a pas pu être vérifié à ce niveau.

5.1. La formation et la polyvalence relative

Le directeur général fait venir des spécialistes pour former les techniciens ou envoie les responsables de projet en formation en France. Ces derniers ont un devoir de restitution à leur retour et doivent « briefer » les autres qui ne sont pas partis. Par contre, des employés se sont auto formés (formation dans le tas) grâce à leur volonté, leur curiosité et leur ancienneté dans l'entreprise. Ainsi, nous avons identifié des employés recrutés en tant que chauffeurs avec un niveau secondaire qui sont devenus par la suite des techniciens qualifiés et vont en mission comme les techniciens de formation :
Employé : « *…Je l'ai appris dans le tas et je vous dis j'ai 8 ans d'expérience dans l'entreprise, je me suis formé moi-même sur le terrain avec l'aide de mes équipiers et de ma curiosité. Et je partais souvent en missions avec les techniciens, je connais bien le travail*. »
Egalement, les employés parfois cumulent des fonctions qui ne relèvent pas de leurs compétences, ce que nous avons appelé polyvalence relative:
Employé : « *J'ai été recruté comme comptable, mais je fais une cumulation de fonction et je les exerce suivant les situations ; dès fois la direction me demande de signer soit en tant que directeur administratif et financier, soit en tant que comptable ou en tant que responsable des ressources Humaines. »*
Employé : *ici, les gens peuvent allier jusqu'à 3 fonctions. Par exemple quelqu'un que l'on recrute comme transitaire ne fait pas que du transit… »*
A l'interne, on remarque une grande mobilité des employés. Même les mécaniciens peuvent se transformer en techniciens de surface selon l'urgence. C'est ce que Diagne (2009) caractérise d'ambivalence systémique dans les entreprises africaines.

5.2. Les stimuli

Des primes de résultats sont versées aux employés qui se sont plus distingués en guise de motivation pour les inciter à redoubler d'efforts. Ces primes se distinguent des primes de mission et sont attribuées au su de tous les employés. Parallèlement, le DG considère la rémunération du 13ème mois, le fait qu'ils disposent d'équipement de pointe mais également, les sanctions qu'il leur inflige comme une motivation supplémentaire pour les employés. En effet, des récompenses sont données aux agents méritants, et pour ceux qui ne font pas correctement leur travail, ils sont mis en quarantaine par le DG qui ne leur adresse plus la parole :
Le DG : *« …Ils le savent, moi je travaille avec les meilleurs, une équipe qui ne tourne pas je la met en quarantaine et je travaille avec une nouvelle... Un exemple actuellement je travaille avec la meilleure équipe qui était considérée comme la pire de toutes, l'année passée. »*

Employé : *« Quand ça marche il est pour et avec toi mais quand cela traine il sanctionne automatiquement. Il peut te mettre en quarantaine et ne t'adresse plus la parole... »*
Dans certains cas il conseille son personnel et l'exhorte dans le travail :
Employé : « *La relation que je maintiens avec le chef ne me permet pas de mal me comporter, je me conduits toujours en exemple, et je ne voudrai pas le décevoir. J'ai toujours une volonté de bien faire. Il m'encourage tout le temps. »*
En définitive, le gérant a sa propre manière de motiver et de sanctionner ses employés qui le comprennent parfaitement. Ses méthodes lui réussissent bien puisque son chiffre d'affaires augmente d'année en année.

5.3. Le climat social et la gérance

De façon générale, le climat social de l'entreprise est stable et les conditions de travail sont satisfaisantes pour la plupart des employés. Concernant les relations entre agents, aucun problème n'a été soulevé. Mais le directeur a des relations individualisées avec son personnel. Il maintient des relations privilégiées avec certains et ne se soucie pas d'autres :
Employé : « *Il se confie toujours à moi et je joue souvent les intermédiaires entre lui et les autres. Quelques temps je mange ou reste dormir chez lui.*»
Employé : *« Un défaut chez mon patron, il ne se soucie pas de son personnel. Les relations sociales ce ne sont pas son problème »*
Il ne communique pas directement avec le personnel dans certaines situations et fuit parfois ses responsabilités :
Employé : *« quand il n'est pas content de toi ou s'il juge que ton travail n'est pas bien fait, tu sera informé par l'intermédiaire d'un collègue. »*
Le DG se charge également de découvrir et de régler les rares conflits souterrains. En effet, il existe un climat de suspicion entre certains employés qui jugent que certains sont des espions qui n'hésitent pas à médire leurs collègues auprès du directeur.
Quant à la gérance le DG affirme exercer une gestion ''cartésienne de ses employés. En d'autres termes il applique la politique du bâton et de la carotte. Donc ses employés ont une obligation de résultat. Pour les employés, il gère à la sénégalaise. Par gestion sénégalaise, ils entendent le dictat imposé, la centralisation du pouvoir autour de lui et de sa femme. Dés fois, les problèmes de couples prennent le dessus sur les problèmes professionnels. Dans certains cas les employés sont parfois obligés à faire des activités qui sortent du cadre de travail.
Employés : « *il prend toutes les décisions sans consultation. Il se charge de tous et il décide de ce qu'il veut et les gens appliquent sans réfléchir, ce qui est souvent à l'origine des problèmes que nous rencontrons sur le terrain* » ou « *…Il impose un vrai dictat…* », Ou « *...Un exemple quand leur couple fonctionne tout le monde est à l'aise dans l'entreprise. Mais, s'ils ont des problèmes cela se fait sentir automatiquement dans l'atmosphère de l'entreprise*… »
En résumé, la gestion cartésienne du DG se traduit par une culture du résultat ; mais l'autorité et l'organisation du travail gravite autour de sa personne. Effectivement, la distance hiérarchique est grande et témoigne d'une culture individualiste, (voir Diagne, 2009 et Hounkou, 2009). Ainsi, le dirigeant centralise le pouvoir, sélectionne les compétences, évalue et sanctionne le personnel et contrôle tout. Le DG intervient même en dehors de l'entreprise et les aide à résoudre leurs difficultés sociales. Ce qui lui vaut une distinction interne d'omnipotent. A cet effet, les employés essayent de rentrer dans ses bonnes grâces.
D'ailleurs, la division nationale du travail a imposé à la société la constitution d'un syndicat des travailleurs pour qu'ils puissent défendre leurs intérêts.
Cette forte distance hiérarchique peut trouver ses origines dans les facteurs socioculturels et de l'héritage du management bureaucratique, (Diagne, op.cit).

6. Mesure de la performance

La performance de l'employé est appréciée en fonction de sa productivité, de son comportement et de la notation du supérieur hiérarchique. Ainsi, le patron jugera le travail en fonction des réclamations et de l'état de satisfaction des clients, des délais d'exécution du travail et autres (critères de résultat) puis de l'appréciation du supérieur technique. Mais également le comportement de l'agent est aussi pris en compte dans les critères d'évaluation.

Ces critères d'évaluation créent un déséquilibre social entre les agents. Les critères de résultats sont plus favorables aux techniciens qui font des résultats sur le terrain et reçoivent en permanence des primes. Contrairement aux administratifs qui négocient les projets et gagnent les marchés ils sont sous évalués et sont rarement primés.

Conclusion

À un certain niveau, les résultats de l'étude montrent indéniablement l'impact de la culture dans les pratiques de GRH. Mais, il faut noter qu'il s'agit bien de la culture du dirigeant. Comme l'affirment certains auteurs, le dirigeant exerce une forte influence sur la Gestion de son entreprise. Il est évident que sa culture, sa personnalité et sa vision des choses se répercutent sur son mode de management. Effectivement, sa gestion cartésienne se démarque un peu des habitudes sénégalaises d'intermédiation et du culte des relations sociales. Pour preuve, il n'a jamais voulu investir au Sénégal pour cause de socialisme et il a eu à licencier son propre frère pour des raisons d'incompétence. Il a à cet effet, une culture du résultat et sa propre manière de sanctionner ses employés : un chef d'entreprise qui ignore son personnel.

En conséquence, les comportements de gestion dans la PME ne seraient donc plus seulement une question de taille : une très petite entreprise peut pratiquer une GRH de type innovant et paternaliste de surcroît. Dans le cadre de notre réflexion, le rôle du dirigeant dans l'entreprise apparaît fondamental.

Comme recommandation, nous proposons une décentralisation partielle des responsabilités. Ainsi, les activités les plus importantes peuvent être définies et un coordonnateur doit être désigné pour diriger chaque activité.

En outre, nous soulignons que cette étude connait quelques limites méthodologiques qui peuvent biaiser les résultats obtenus. L'effet « Festinguer » peut intervenir et se traduit par une rétention ou une déformation de l'information. Ainsi, les interviewés, au lieu de dire la réalité telle qu'elle, ils décrivent ce qu'elle devrait être. Egalement nous nous sommes confrontés au refus des dirigeants d'entreprise de collaborer, c'est la raison pour laquelle nous nous sommes limités à un seul cas.

Bibliographie

Dia, A., Tidjani, B., Gaye, A. (1995). L'approche socioculturelle de l'entreprise sénégalaise, Série n°1. *Document de recherche du CREA*, n° 95/06/GE-1. - UCAD de Dakar: CREA - Presses, Juin. 28.

Diagne, B.I. (2009). *L'entreprise étranglée.*

Diouf, I.D. (2008). Cohérence des pratiques de GRH et performance d'une PME familiale au Sénégal : une étude de cas. *Actes du congrès de l'AGRH*.

El Kandoussi, F. et El Abboubi, M. (2006). L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc. (www.hec.ulg.ac.be/FR/recherche/activites/working papers/documents/WP_

Fabi, B. et Garand, B. (1994). La gestion des ressources humaines. Ouvrage collectif GREPME : *Les PME : bilan et perspectives*, Economica, Paris.

Fall, A.S. et Mboup, A. (1995). Pratiques de la médiation dans le secteur informel à Dakar. *Le bulletin de l'APAD*, n° 9, article en ligne : apad.revues.org/document1491.html (du 17/03/2008).

Gueye, B. et Ogandaga, G. (2008). Examen de la recherche en management dans les organisations africaines au sud du Sahara. Impact sur les pratiques ! *Congrès des réseaux de l'IAE.*

Hamel, J. (1997). *Etude de cas et sciences sociales.* Paris, L'Harmattan.

Hernandez, E.M. (1997). *Le management des entreprises africaines*. L'Harmattan.

Hofstédé, G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue Française de Gestion,* N° 64.

Hounkou, E. (2009). Recherche des dimensions de la culture nationale et ses implications sur la gestion des ressources humaines : essai sur le cas Béninois. *Cahiers de Recherche en Gestion*

Huselid, M.A., Jakson S.E. et Schuler, R.S. (1995). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal,* vol. 40, n°1, p.171-188.

Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1996). *L 'entrepreneuriat*, Gestion Poche, Economica, Paris.

Kamdem, E. (1999). Réflexion autour du paradoxe africain : une perspective socio-antrhopologique et managériale. *Gestion, Revue internationale de Gestion*, vol 24, N°1.

Kandé, N. M. A. (2009). L'étude de cas, une stratégie adaptée au cheminement de carrière des femmes. *Actes du congrès de l'AGRH*, Toulouse.
Kandé, N. M. A., Diouf, F.G., Wilgosz, M. (2009). Le renouvellement de la GRH par la prise en compte du secteur informel féminin dakarois. *Actes du congrès de l'IAS*, Alger.
Kane, D., Diouf, L., Mbodji, N.S. et Sarr, M. (2008). Les pratiques GRH dans le secteur informel : cas des menuisiers et mécaniciens. *Actes du congrès de l'AGRH*.
Mahe de Boislandelle, H. (1996). Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME. *Troisième Congrès International sur la PME*, Trois Rivières, Québec.
Marchesnay, M. (1993). *Management stratégique.* Eyrolles, Paris,
Paradas, A. (2005). Typologie du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans la PME. *Journées de réflexion AIMS.*
Peretti, J. M. et Igalens, J. (2008). *Audit social.* Collection Ressources Humaines.
Paradas, A. (1995). La GRH en PME, in : *Les PME, spécificités polonaises et comparaisons internationales*. Universités de Montpellier, Varsovie et Louvain, Pologne.
Reed, R. & De Filippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, vol.15, n°1, p. 88-102.
Schein, E. (1971). The individual, the Organization and the Career: a conceptual Scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.7, p. 401-426.
Shamba, P. (2007). Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le « Management africain » à l'épreuve des évidences empiriques (l'analyse des politiques et des pratiques de GRH dans deux entreprises publiques au Congo RDC.
Tidjani, B. (1995). Culture africaine et management : une problématique, plusieurs approches vers la construction d'une typologie. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 17.
Tidjani, B. (2000). Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le discours et la réalité. *Africa development, vol.* XXV, n° 1 & 2.

LE VIRAGE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE AU MAROC. LE CAS DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE.

Manal EL ABBOUBI
Chercheur Post-Doctoral
Belgacom Chair of CSR- Louvain School of Management
Université Catholique de Louvain, Belgique
manal.elabboubi@uclouvain.be

Fatima EL KANDOUSSI
Professeure Associée
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir
Université Ibn Zohr, Maroc
elkandoussi_f@yahoo.fr

Introduction

Depuis quelques années, le Maroc est un chantier dans lequel les innovations sociales et économiques sont en plein essor. Dans ce cadre, le roi Mohamed VI a lancé en 2005 l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)[95]. C'est un référentiel stratégique pour le développement social et la consolidation des acquis en matière de démocratie, de décentralisation et d'amélioration des conditions sociales et économiques des couches défavorisées de la population. Dans ce cadre, les entreprises marocaines s'efforcent d'être des acteurs économiques actifs dans l'élaboration de cette initiative nationale. Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) trouve ainsi un cadre stratégique et national auquel les entreprises peuvent se référer.
Nous nous intéressons dans cet article à explorer les pratiques de la RSE dans le secteur de l'agroalimentaire considéré comme le premier secteur de l'industrie nationale et un des meilleurs atouts de développement du pays (30% de la valeur ajoutée et 12% de l'emploi permanent hors conserve de poisson)[96].

Les questions fondamentales que nous nous posons à ce sujet sont les suivantes :

- Quelle est la place accordée à la RSE dans les initiatives gouvernementales et privées au Maroc?
- Dans quelle mesure les pratiques managériales actuelles intègrent-elles des aspects de responsabilité sociale ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons mené une enquête auprès de seize entreprises marocaines du secteur agroalimentaire de la région du sud. Nous structurons notre article comme suit : nous présenterons en première partie le cadre d'accueil de la RSE au Maroc. Ensuite, nous exposerons le terrain de l'étude et notre méthodologie de recherche. La troisième partie sera consacrée à la présentation et la discussion des résultats.

1. Le Cadre d'accueil de La RSE au Maroc

La mondialisation de l'économie pose un nouvel ordre aux entreprises marocaines marqué par l'ouverture des marchés et l'apparition de nouveaux concurrents internationaux. Un des facteurs de différenciation est l'innovation technologique et organisationnelle. Dans ce cadre, de nombreuses opportunités s'ouvrent pour encourager l'intégration de la RSE dans les pratiques managériales au Maroc. Le mouvement de la RSE au Maroc se trouve en plein virage avec des leviers et des obstacles.

1.1. Les leviers de la RSE au Maroc :

La responsabilité sociale de l'entreprise a été introduite au Maroc par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux (Filali Maknassi, 2009). Son développement est favorisé par un contexte global propice porté par des réformes

[95] INDH : http://www.indh.gov.ma/fr/index.asp (Dernière consultation: 01/09/2009)
[96] Source : Fédération des industries de conserve des produits agricoles du Maroc

juridiques et institutionnelles parmi elles : l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, la réforme du cadre législatif et le mouvement de normalisation.

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) lancée par le Roi Mohammed VI en mai 2005 vise à concevoir les fondations d'un programme national pluriannuel pour l'intégration des objectifs sociaux dans les décisions d'investissement. Dans ce cadre, le discours royal constitue un signal politique fort et positif et un vecteur d'incitation et d'encouragement aux initiatives privées : « *la responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* » (Extrait du Message de SM le Roi à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005). Plus concrètement, l'INDH offre aux acteurs économiques un cadre de référence et des ressources financières (25 millions d'euros pour les cinq premières années de son lancement)[97] afin d'impulser une dynamique sociale au contexte économique émergent.

Par ailleurs, le cadre législatif marocain a vu naître en 2004 la publication d'un nouveau code du travail qui vient renforcer le rattachement aux droits humains et aux conventions internationales du travail. La concertation sociale est un des points renforcés dans ce nouveau code du travail avec l'institution des instances de médiation, d'arbitrage, de consultation et des mécanismes de la négociation collective périodique. Par ailleurs, le nouveau code du travail propose des instruments pour l'adaptation de certaines mesures aux spécificités sectorielles et organisationnelles. Il s'agit principalement des outils internes comme le comité d'entreprise, le comité d'hygiène et de sécurité, l'accord d'entreprise et la convention collective de branche.

D'un autre côté, le Maroc vit un mouvement de normalisation en pleine émergence. Le Ministère de l'Industrie du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie témoigne d'une grande demande du marché en la matière. Plusieurs normes marocaines sont donc établies. Elles concernent particulièrement le management des aspects sociaux dans l'entreprise à travers la norme NM00.5.600 (Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise). Cette norme se réfère aux principes définis dans la SA 8000 (Social Accountability 8000) et aux 11 conventions de l'organisation internationale du travail. Elle tient compte de la réglementation locale et du code du travail et est compatible avec les autres systèmes de management (qualité, environnement et sécurité). La norme spécifie également les orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social.

Par ailleurs, le Maroc est membre de la commission francophone de la préparation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale. Ce mouvement de normalisation reflète une dynamique orientée vers l'intégration des enjeux sociaux dans les systèmes de management et une volonté d'établir les bases normatives pour aller au-delà des obligations légales et contribuer à un climat de confiance entre les différents acteurs socio-économiques.

1.2. Les obstacles à la RSE au Maroc :

Malgré les différents efforts fournis pour promouvoir la RSE au Maroc, plusieurs obstacles compromettent sa mise en application dans les systèmes de management. Selon Filali Maknassi (2009), ces facteurs sont principalement la qualification du personnel, le manque d'information et de ressources financières. Ces facteurs trouvent leur sources dans :

- L'arrière-plan culturel du Maroc basé sur des valeurs paternalistes traditionnelles (Mezuar, 2002). Cette culture « d'entrepreneuriat paternaliste » réduit la performance économique à la diminution des coûts et place l'autorité au centre des relations entre le patronat et les employés. Elle freine la prolifération des pressions des parties prenantes notamment les syndicats et donc réduit les opportunités de concertation sociale (Ettahiri, 2009). D'ailleurs, le mouvement syndical au Maroc a été pendant plusieurs années affaibli et dominé par des logiques d'affrontement et de combat (Hamoumi, 2005) d'où la difficulté de mettre en place les bases d'un dialogue social tourné vers la négociation et la concertation.
- La prédominance des petites et moyennes entreprises (PME) dans le tissu industriel au Maroc met en avant une fragilité financière, structurelle et humaine qui handicape la mise en place d'une RSE formelle, contrôlée voire même certifiée, car ceci implique la mise en place de modes de management qui substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à

[97] Source : http://www.indh.gov.ma/fr/programme_2005.asp (dernière consultation, 27 Août 2009)

l'intuition et l'écrit à l'oral (Torres, 1997). Ces changements poussent à un phénomène de « *dénaturation de la PME marocaine* » (El Moujadidi et Karim, 2009) puisqu'ils s'avèrent difficilement opérationnels dans un contexte économique où la priorité est accordée à la survie et à la pérennité de la PME.

- La qualification des employés et des cadres dirigeants ne suit pas encore l'enthousiasme accordée à la RSE par les autorités marocaines. La formation universitaire ou professionnelle reste en large partie dominée par les disciplines qui encouragent principalement la compétitivité et qui mettent l'intégration des aspects sociaux en second plan (Ettahiri, 2009).

Après ce panorama contextuel de la RSE au Maroc, nous nous focaliserons dans ce qui suit à l'exploration des pratiques dans le secteur agroalimentaire pour découvrir leur adéquation avec les initiatives gouvernementales et privées en la matière.

2. Le Terrain de l'étude – le secteur agroalimentaire

Le tissu industriel au Maroc est composé de nombreuses petites filières de production dont la majorité fait partie du secteur agroalimentaire et du textile. Elles représentent, à elles seules, plus de 50% du produit intérieur brut industriel, 70% des emplois formels et 75% des exportations. Nous avons considéré dans notre étude les entreprises qui comptent plus de cinquante employés afin de vérifier le respect de la loi en matière de comité d'entreprise et de comité d'hygiène exigés par le nouveau code du travail. Notre plan d'échantillonnage a été constitué sur base de l'annuaire de la chambre de commerce, d'industrie et de service de la ville d'Agadir. L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de seize entreprises et nous avons interrogé des membres de la direction : directeur des ressources humaines, adjoint au directeur général ou directeur général. Nous avons utilisé trois modes d'administration: le face à face, l'e-mailing et le fax.

3. La RSE en mode opérationnel dans le secteur agroalimentaire au Maroc

En regard du contexte de développement de la RSE au Maroc qui met l'humain au centre des préoccupations politiques et économiques, nous avons choisi de parcourir deux orientations: la première est en lien avec la GRH et vise à explorer les pratiques organisationnelles en la matière et la deuxième est en lien avec les parties prenantes. Le tableau suivant récapitule les principaux résultats de l'étude :

<table>
<tr><th>RSE et GRH</th><th colspan="2">RSE et pratiques de la GRH</th><th colspan="2">RSE et parties prenantes</th></tr>
<tr><td rowspan="6">- Structure faible de GRH.
- GRH prise en charge par le service du personnel, le service administratif, l'adjoint au directeur ou le directeur général lui-même
- Appropriation de la RSE par la GRH
- Faible intégration de la RSE dans la stratégie.</td><td>Pratiques citées dans les interviews</td><td>Caractéristiques</td><td>Liste des parties prenantes citées dans les interviews</td><td>Caractéristiques</td></tr>
<tr><td>Recrutement</td><td rowspan="2">Procédures de recrutement formalisées.
Processus souvent informel.
Absence de règles de non discrimination.
Egalité salariale</td><td>Clients</td><td>Relation qui vénère la satisfaction et la fidélisation des clients.</td></tr>
<tr><td>Fournisseurs</td><td>Négociations sur le coût/prix.</td></tr>
<tr><td>Formation</td><td>Absence de formations spécifiques à la RSE</td><td>Communauté civile</td><td>Actions de charité et soutien à quelques associations.</td></tr>
<tr><td>Sécurité et hygiène</td><td>Limitation au respect de la loi</td><td rowspan="2">Syndicats</td><td rowspan="2">Relation très faible, voire même absente.</td></tr>
<tr><td>Négociation sociale</td><td>Pas encouragée.
Absence d'organes de concertation et de médiation.</td></tr>
</table>

Tableau 2: Application de la RSE dans la GRH - secteur agroalimentaire au Maroc-

3. La RSE intégrée à la GRH

La fonction des ressources humaines n'est pas automatiquement présente dans toutes les entreprises du secteur agroalimentaire interrogées. 62.5% de notre échantillon affirme disposer d'une structure dédiée à la fonction RH. Comme souhaité et documenté par les intentions politiques et les initiatives privées en la matière, la RSE est effectivement adoptée par les services des ressources humaines (62.5% des

cas). Elle est perçue comme un vecteur de dynamisation et de valorisation du capital humain. Quant à son intégration dans la stratégie, notre échantillon nous montre que son attachement à la GRH lui confère un rôle secondaire et l'éloigne d'une implication stratégique dans l'entreprise en regard de la faible place accordée à la GRH dans la structure organisationnelle.

Au niveau opérationnel, nous nous sommes intéressés à quelques pratiques de la GRH et de leur cohérence avec les intentions de responsabilité sociale annoncées par les personnes interviewées.
Dans ce cadre, l'application d'une démarche de recrutement formelle qui s'appuie sur un manuel de procédure et des critères de recrutement (dans 81,3% des entreprises rencontrées) est considérée comme un effort supplémentaire de l'organisation pour pallier à des éventuelles pratiques de discrimination ou de corruption. L'examen de ces procédures de recrutement révèle des manquements au niveau du contenu. En effet, plusieurs critères de discrimination cités dans la littérature scientifique comme l'âge, l'handicape, le genre, l'origine, les convictions religieuses ou politiques ou encore les orientations sexuelles (Gavand, 2006, Sabeg et Charloin, 2006; Amadieu, 2004, 2006) sont absents ce qui rend la phase de recrutement et de sélection un des premiers lieux où des discriminations peuvent effectivement avoir lieu Cornet et Warland (2008). Quant à l'application des dites procédures, elle reste fortement influencée par le caractère informel dominé par l'usage du bouche à oreille comme seul moyen de communication.

L'égalité salariale est également un des aspects de RSE cités par les personnes interrogées. 75% d'entre elles affirment l'appliquer et 6,2% évoquent l'alignement à la concurrence comme mode de négociation des salaires. Par ailleurs, on ne peut parler d'équité salariale dans l'absence de toute réflexion sur les biais éventuels dans la valorisation des critères de classification des fonctions et de tout travail d'ajustement salarial (Cornet et Warland, 2008), ce qui est le cas pour les entreprises rencontrées.

En ce qui concerne la formation, 75% des entreprises investissent dans la mise en place d'un plan de formation réalisé en concertation avec les organes nationaux compétents en la matière. Le contenu des formations est focalisé sur l'amélioration des produits et services, les relations avec les clients, la sécurité et l'hygiène. Nous remarquons l'absence de démarches spécifiques qui visent le bien être au travail, la gestion du stress, la gestion des carrières ou encore la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.
Concernant les mesures de sécurité et d'hygiène, 93,8% des entreprises confirment respecter la législation nationale en la matière ainsi que le système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) indispensable dans le secteur agroalimentaire. Cette mesure est renforcée par des dispositifs de contrôle comme les comités d'hygiène et de sécurité ou des commissions de contrôle de l'amélioration continue. Il convient cependant de signaler qu'à ce stade, il s'agit d'un ensemble de pratiques obligatoires qui s'inscrivent dans le code du travail marocain.
Nous soulevons le même constat au niveau des négociations sociales. Alors que la loi marocaine prévoit des délégués d'employés pour les entreprises de plus de 10 salariés, il est surprenant de constater que ces derniers n'existent que dans 68,8% des entreprises interrogées. Cet état des lieux trouve des explications dans l'héritage d'une assez longue époque caractérisée par une syndicalisation très faible, un vide et une ambiguïté de la législation de travail au Maroc en la matière.

4. RSE et parties prenantes

Alors que la littérature scientifique évoque plusieurs définitions et catégories de parties prenantes (Freeman, 1984 ; Hill et Jones, 1992 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995), nous nous intéressons dans ce qui suit à explorer les types de parties prenantes considérées comme prégnantes pour les entreprises rencontrées et les particularités de leur management.
Notre analyse montre une approche incrémentaliste dans le management des parties prenantes qui se base principalement sur la gestion ponctuelle et opérationnelle des attentes et des revendications.
Deux parties prenantes sont citées comme importantes à savoir les clients et les fournisseurs. La communauté civile apparait au troisième rang et dans une moindre mesure. Cette classification se justifie principalement par l'impact économique d'une bonne gestion de la clientèle majoritairement étrangère (81.3% de la production est destinée vers l'exportation) et d'une bonne maitrise des coûts d'achat et de la qualité des approvisionnements. Les pratiques managériales dans ce sens restent

concentrées sur les programmes de fidélisation des clients à travers des études de marketing, la qualification des employés pour une meilleure communication avec les clients, la sécurité et l'hygiène dans les lieux de travail et la négociation des prix.
Par ailleurs, la communauté civile occupe la troisième place dans l'ordre de prépondérance de certaines entreprises rencontrées. Il s'agit principalement des actions de charité et de soutien aux associations de protection des droits des femmes et des enfants ainsi que des coopératives de production locale. L'objectif annoncé de ces actions est la participation au développement local et social.
Le point commun entre ces trois parties prenantes reste principalement l'enjeu économique que représente chacune d'entre elles pour la survie et la prospérité de l'entreprise. Alors que les clients et les fournisseurs sont des partenaires d'affaires qui influencent directement le volet économique de l'entreprise, l'implication dans des œuvres de charité pourrait être considérée comme un moyen d'expansion économique nourrit par la notoriété des dirigeants comme des acteurs économiques actifs dans le bien-être de la société civile.
Nous déduisons que le modèle d'identification et de catégorisation des parties prenantes adoptées dans notre échantillon se focalise principalement sur « l'enjeu économique ». C'est une approche restreinte du management des parties prenantes qui met en second plan les enjeux sociaux, environnementaux et politiques.

5. Discussion et conclusion

Cet article vise à explorer les pratiques managériales dans le secteur agroalimentaire au Maroc et de comprendre dans quelle mesure elles peuvent s'inscrire dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise. Le marché de plus en plus concurrentiel pousse les entreprises marocaines à s'aligner sur les nouvelles pratiques managériales admises à l'échelle internationale. La RSE en est une. Notre étude nous montre que la compréhension même du concept de RSE et de son opérationnalisation est encore très limitée. Les intentions politiques et les initiatives privées en la matière (ex : INDH, lois et normalisations) laissent comprendre la RSE sous l'angle unique de la gestion du capital humain ce qui poussent les entreprises à focaliser leurs efforts sur cet aspect. Un handicap majeur à une expansion stratégique de la RSE dans le secteur étudié est son attachement à la GRH qui représente elle-même des difficultés d'intégration stratégique dans l'entreprise.
Dans ce sens, le respect des nouvelles lois marocaines en matière de code du travail est perçu comme une forme de responsabilité sociale. Les pratiques managériales observées sur notre échantillon reflètent un manque d'innovations sociales principalement en ce qui concerne la sécurité, l'hygiène, les négociations collectives, l'équité salariale, la formation et la communication. Elles restent très standards particulièrement en terme de contenu (gestion de la diversité, d'égalité des chances et d'équité salariale) et de management des parties prenantes (identification et catégorisation basées principalement sur l'enjeu économique).
Par ailleurs, il existe une mobilisation dans les activités de soutien à la société civile. On peut considérer cela comme des actions ponctuelles de philanthropie, de mécénat ou de sponsoring, mais pas encore comme une réelle responsabilité sociale qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et qui se voit traduite dans tous les niveaux du management.
En guise de résumé, notre échantillon montre que la RSE est en plein virage dans le secteur agroalimentaire au Maroc. Avec un point d'entrée basé sur la GRH, les pratiques managériales sont départagées entre l'obligation de respecter les nouvelles lois et l'absence de cadre de référence pratique.

Bibliographie

Amadieu J-F., (2004), *Enquêtes testing sur CV*, AIDA, Paris I, Observatoire des discriminations, http://www.communautarisme.net/docs/od-testing-0504.pdf
Amadieu J-F., (2006), *Baromètre des discriminations 2006*, Observatoire des discriminations.
Clarkson M.B.E., (1995), «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, vol 20, n°1, p.92-117.
Cornet A., Warland P., (2008), *GRH et Gestion de la Diversité,* DUNOD, Paris.
Donaldson T., Preston L.E., (1995), «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol 20, n°1, p.65-91.

El Moujadidi N., Karim K., (2009), « Développement Durable et Responsabilité Sociale au sein de l'Entreprise Marocaine », *Actes de la conférence internationale sur la RSE*, Agadir, Maroc.
Ettahiri S., (2009), « Perception et Pratique de la Responsabilité Sociale des Entreprises au Maroc : Cas du Textile Habillement », *Actes de la conférence internationale sur la RSE*, Agadir, Maroc.
Extrait du message royal à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005 http://www.maec.gov.ma/fr/f-com.asp?num=2884&typ=dr
Filali Maknassi R., (2009), « Quel Avenir pour la Responsabilité Sociale au Maroc ? » in *Droits de l'Homme et Développement Durable : Quelle Articulation ?* sous la dir Sedjari A., Editions l'Harmattan.
Freeman R.E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Pitman, Boston
Gavand A., (2006), *Prévenir la Discrimination à l'Embauche. Pourquoi et Comment Agir ?* Ed. d'Organisation, Paris.
Hamoumi K., (2005), « Syndicalisme et Management dans les Entreprises Marocaines : Faire du Dialogue Social la Solution de la Performance Absolue des Entreprises » », *Actes de la 23ème Université d'été de l'IAS*, Lille, France.
Hill C.W.L., Jones T.M., (1992), «Stakeholder-Agency Theory», *Journal of Management Studies*, vol 29, n°2, p.131-154.
Mezuar A., (2002), *L'Entreprise Marocaine et la Modernité, Recherche sur les Conditions de Changement Culturel pour un Progrès Durable*, Casablanca Ed, Casablanca.
Sabeg Y., Charloin C., (2006), *La Diversité dans l'Entreprise ? Comment la Réaliser*, Ed ; d'Organisation, Paris.
Torres O., (1997), « Pour une Approche Contingente de la Spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, vol 10, n°2.

LES RESSOURCES HUMAINES : COMPOSANTE IGNOREE DE LA CULTURE ENTREPRENEURIALE FRANCO-TUNISIENNE

Jean-Marie ESTEVE
Docteur en Sciences de Gestion
Montpellier 1
PDG de la SOLATRAG
jm.esteve@solatrag.fr

Feriel LAALAI
Docteur en Sciences Sociales
ULB Bruxelles
Inspectrice centrale du travail
feriel_laalai@yahoo.fr

Introduction

Afin de répondre à l'affirmation de notre titre « les ressources humaines : composante ignorée de la culture entrepreneuriale franco-tunisienne », nous nous sommes appuyés sur une expérience menée par une PME de métallerie française SOL avec une PME de chaudronnerie tunisienne MER. Nous observerons notamment le renouvellement induit de la GRH au sein de MER.
Les divers chocs économiques récents (textile) ont fait prendre conscience aux industriels tunisiens et aux sociétés off-shore de l'impact de la mondialisation avec la course vers une main d'œuvre à moindre coût. Cette prise de conscience a permis de mettre en évidence l'importance de la ressource humaine, principale richesse de la Tunisie. Cependant, ces changements appellent de nouvelles formes organisationnelles, de nouvelles pratiques qui nécessitent le renouvellement et l'adaptation des outils traditionnels des ressources humaines.
Voilà donc le défi qu'il convient de relever. Y sommes-nous prêts ? Comment le relever ? Nous allons tenter d'apporter un début de réponse en observant une démarche innovante d'une expérience franco-tunisienne de création d'une société industrielle, entité commune aux sociétés SOL et MER.
Les pratiques utilisées par les entreprises qui réussissent sont très recherchées par les gestionnaires car pouvant servir de modèles aux autres. Elles représentent un axe de plus en plus stratégique permettant d'aider à développer de « bonnes pratiques » de gestion des ressources humaines. En l'occurrence SOL bénéficie depuis des années de l'appui d'un laboratoire de recherche en GRH et a servi de terrain à sept doctorants qui en retour ont permis à SOL d'innover en GRH. Ces innovations ont conduit SOL à être lauréate de trois distinctions pour sa gestion sociale.
L'ouverture des frontières et l'apparition de normes internationales sociales et éthiques favorisent le développement de la gestion des hommes entre les entreprises des deux pays malgré la sensible distance culturelle.
Nous pourrions envisager la mise en place d'un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines, facteurs de performances de l'entreprise et créatrices de valeurs. Cet outil stratégique participe d'une part, à l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles et d'autre part à la conciliation de l'économique, du social et de l'humain. A cette fusion, les entreprises sont confrontées à la confusion des acteurs et des notions en prenant en compte la complexité de l'environnement. D'où la nécessité de disposer de référentiels adaptés à la compréhension des réalités des entreprises. Le choix du thème s'est imposé compte tenu du contexte de renouvellement des pratiques RH et vise à dégager les pratiques RH actuelles des deux entreprises étudiées l'une implantée en France : SOL et l'autre une PME tunisienne : MER.

Dans le cadre de cette communication, nous tentons, en nous appuyant sur une étude menée auprès de deux entreprises, de faire ressortir leurs visions et leurs perceptions en ce qui concerne les pratiques RH dans la perspective de mieux appréhender leurs besoins et leurs attentes. L'analyse s'intéresse au coeur historique et géographique dans la région de Tunis des entreprises qui amorcent un processus de formalisation de leur GRH et de leur mise à niveau.
Existe-t-il une particularité des pratiques de GRH de l'entreprise tunisienne MER ? Si oui, lesquelles?

Nous cherchons à dégager ses pratiques actuelles de GRH afin d'évaluer leur niveau. Le manque de traçabilité ne veut pas dire qu'il n'existe pas de GRH. Elle est souvent informelle mais bien présente en PME dans sa spécificité due essentiellement à la proximité que procure les petites ou moyennes structures. Quant à l'entreprise française, elle souhaite transposer son modèle à une entreprise caractérisée par un système identifié comme intuitif, réactif, très opérationnel, très court-termiste. Elle doit donc faire face à une nouvelle culture qui prend en compte d'autres paramètres dans toutes ces démarches. Les questions posées aux protagonistes révéleront des évaluations reflétant la logique des pratiques RH au sein de l'entreprise MER. Comment répond-elle à ces changements et aux exigences de modernisation demandées par l'entreprise SOL ?
La présentation des cas fait apparaître que, même si certaines méthodes ou certaines approches se retrouvent utilisées dans des contextes différents, chaque situation d'entreprise est traitée de manière spécifique, par un dispositif original de développement des compétences.
Cette étude doit permettre de percevoir et de comprendre en profondeur les situations professionnelles courantes, les logiques d'acteurs et de fonctionnement, les métiers, les évolutions en cours ou envisagées et leurs enjeux.

A partir de là, comment faire face à la différence culturelle, quel est exactement l'apport de SOL ? Quelles en sont toutes les implications ?
Nous verrons comment ces apports centrés sur des méthodologies, sont ensuite organisés, identifiés au sein de l'entreprise MER pour former le modèle de l'excellence exprimé par le responsable de SOL. L'expérience en est à son quatrième mois en février 2010 et sa mise en place nécessitera dix-huit mois complémentaires pour tendre vers l'objectif : la mise en place d'un bureau d'études et d'un atelier de production compétitifs afin de répondre aux marchés émergents du Maghreb.
Les responsables de SOL et MER partent de l'hypothèse que la part de la main d'œuvre dans le débours sera de plus en plus importante au Magrheb. Cette part, actuellement de 10% progressera rapidement pour tendre vers 20% par les ajustements progressifs dus aux échanges croissants dans la zone EUROMED. En effet, le dirigeant de SOL table sur un marché méditerranéen conséquent dans les vingt ans à venir. Donc, il convient de mettre en place d'ores et déjà une unité de production qui fera la différence grâce à la qualification et donc à la productivité de ses hommes. Il s'agit d'initier un cercle vertueux par une valorisation des salariés tunisiens. Cette formation à des savoir-faire distinctifs permettra de bénéficier d'une main d'œuvre qualifiée et donc plus productive. Ces gains de productivité induisent une meilleure compétitivité conduisant au développement de la production et donc à création d'emplois.
Malgré un niveau de développement de la fonction RH très disparate des entreprises SOL et MER, une certaine convergence des pratiques ressources humaines semble en marche.
Nous verrons que, malgré des différences de culture, certaines tendances générales communes à l'ensemble des deux entreprises étudiées peuvent être identifiées. Cet article s'intéresse également aux pressions et aux influences auxquelles est soumise la diffusion des pratiques de Ressources Humaines entre deux entreprises appartenant à deux cultures différentes. Nous nous intéresserons aux apports conceptuels sur les problématiques de convergence et de divergence des modes de management entre différents pays. Puis dans un second temps, nous étudierons les évolutions de la fonction Ressources Humaines au Maghreb et plus précisément en Tunisie de son émergence à nos jours.
Pour cette partie nous nous appuierons notamment sur les documents et les informations collectés dans le cadre d'un audit (SOL et MER) et des différents articles et études spécialisés dans la GRH.

1. Les modes de gestion de la convergence à la contingence

Selon la théorie de la convergence, les entreprises, du fait de la libéralisation des échanges (baisse ou suppression des barrières tarifaires et des quotas), sont confrontées à une concurrence accrue et de plus en plus mondialisée. Face à cet environnement, les entreprises, quel que soit leur pays d'origine, adoptent des pratiques de management similaires dans le but d'obtenir une efficacité optimale (Fenton-O'Creevy M. 2003). Cette pression liée à la compétitivé exercée par les filiales étrangères force les firmes locales à opérer plus efficacement, et à introduire, dans leur processus de production, de nouvelles technologies et de nouveaux outils de gestion. Cette évolution de fond, encouragée par une diffusion dorénavant accélérée des modèles et des outils de management semble pousser certaines entreprises à adopter des gestions des ressources humaines sensiblement identiques. Mais ce ne sont que des outils que l'on oublie parfois de contextualiser pour tenir compte de la culture différente.

D'après l'étude menée par Hofstede (1987) « L'échec des tentatives d'importation de méthodes de management tient la plupart du temps à leur inadaptation culturelle, notamment dans les pays du tiers monde ». De même les travaux de Valax et Palmero (2004) qui ont été consacrés aux résistances culturelles ont ouvert la voie à une nouvelle approche : celle de la théorie de la contingence. Cependant, à l'opposé de l'hypothèse de convergence, la théorie de la contingence postule que les entreprises s'adaptent et se développent en fonction de plusieurs facteurs tels que la culture et le contexte institutionnel (McGaughey et De Cieri 1999 ; Amblard et alii, 1996). Ainsi, des auteurs comme Lawrence et Lorsch (1967) affirment que vouloir exporter des pratiques dites universelles sans tenir compte des spécificités culturelles est source d'échec. En effet, l'entreprise évolue dans un champ de contraintes qu'elle doit analyser et traduire dans ses structures d'adéquation, donc de changement, en exploitant toutes les marges que lui offre son expérience, laquelle est liée à son âge, à sa taille, aux fondements de sa culture.
Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux apports conceptuels sur les différents modes de management actuellement en vigueur. Deux approches majeures, l'approche culturaliste et l'approche institutionnaliste, tentent d'étudier l'influence du pays sur la manière de gérer l'humain.

1.1. L'approche culturaliste dans un contexte mouvant

Ce courant culturaliste affirme que les pratiques de GRH ne sont construites que sur des valeurs mais il existe une relativité culturelle des théories et des pratiques managériales d'après Hofstede (1983). Quant aux culturalistes, les pratiques de management sont issues d'une logique nationale (D'Iribarne (1998)). A ce titre, chaque pays engendre son propre système de gestion et ce pour les raisons suivantes: chaque pays possède des institutions propres qui ont été élaborées sous l'influence d'évènements historiques spécifiques à chaque pays. Par ailleurs, chaque nation a également développé en fonction de son histoire des valeurs symboliques qui constituent sa propre identité nationale et dans lesquelles se retrouve l'ensemble des citoyens d'un pays. Enfin, selon Hofstede la culture est par essence une programmation mentale collective. Ainsi, s'adapter à la culture nationale et adopter une stratégie adéquate à son environnement (Gao, 2002 ; Zghal, 2003b), devient un choix inéluctable. En effet, les cultures nationales influencent les comportements et les modes de pensée des individus. Ainsi, les styles managériaux imposés et les procédures standardisées sont de moins en moins appliqués. Les managers qui s'implantent dans un nouveau pays cherchent dorénavant une meilleure adéquation entre la culture du groupe et la culture nationale, mais aussi entre le respect de la diversité et la cohésion de l'ensemble, d'où le développement de solutions impliquant un « glocal/local mix » (Tregaskis et alii (2001).
L'approche culturaliste considère les valeurs et la culture comme étant les éléments majeurs que l'organisation doit prioritairement analyser afin de trouver le mode de gestion le mieux adapté.
Nous proposons d'observer la mise en place d'un mix-social qui a fait ses preuves dans un contexte européen, dans ses quatre axes stratégiques : l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation. L'entreprise SOL a opérationnalisé sa GRH avec le modèle de Mahé de Boislandelle (1988, 1998) et propose de le transposer à la société créée à parité de capital avec MER. L'observation de cette démarche par des universitaires devrait permettre d'en tirer des enseignements en évaluant par un audit la transposabilité d'un modèle éprouvé en Europe. Nous observons dans cette démarche un triple intérêt : théorique avec l'adaptation du modèle dans un contexte différent ; méthodologique par une application contextualisée du mix-social et enfin pratique par les éléments de réponse apportés par l'Université aux industriels franco-tunisiens.

1.2. L'organisationnel ou l'approche institutionnelle

Selon cette approche, le secteur ou le champ jouent également une influence considérable sur le choix organisationnel (Scott et Meyer ch5, de Powell et DiMaggio 1991). Dans un cadre institutionnel étranger, les organisations ont tendance à adopter certaines structures, politiques et procédures en fonction des pressions d'isomorphisme (pressions coercitives mimétiques et normatives) auxquelles elles sont soumises (Powell et DiMaggio (1983), Meyer et Rowan
(1977), Scott (1987)). Les pressions coercitives peuvent être exercées par la maison mère vis-à-vis de ses filiales pour adopter un mode particulier de management dans le but d'avoir un avantage compétitif. Mais en l'occurrence, le choix fait pour le joint-venture de SOL et MER de détenir le capital à parité permet de garder une forte gouvernance locale.

La coercition peut également provenir des lois du pays d'implantation. Le processus de coercition implique la capacité d'établir des règles, d'inspecter la conformité des organisations à ces règles, et en cas de nécessité de manipuler les sanctions récompense ou punition - afin de tenter d'influencer des comportements futurs (Scott 1995).

1.3. Les pressions mimétiques et normatives

Meyer et Rowan (1977) ainsi que Powell et DiMaggio (1983) soulignent que les organisations ou les individus dans un contexte étranger méconnu, imitent des pratiques organisationnelles de concurrents ou d'autres filiales jugées plus efficaces ou plus légitimes dans un contexte culturel donné. Le contexte culturel est structuré par les croyances nationales et les lois propres à chaque nation et que les acteurs des organisations doivent respecter, mais aussi par les idées ou les valeurs qui sont présentes « dans les têtes des acteurs de l'organisation» (Scott 1995). Cependant, il convient de préciser que les idées ou valeurs qui constituent le jugement des employés ont été façonnées par les croyances véhiculées par l'environnement institutionnel externe (Kostova et Roth 2002). Ainsi l'insertion des caractéristiques institutionnelles dans les organisations se fait à travers les employés qui y travaillent (Scott 1995, Westney 1993, Zucker 1977).

A ces observations il convient de compléter le ressenti des étrangers dans ce pays d'accueil qu'est la Tunisie. Une grande solidarité s'exprime lors des échanges informels, entre industriels français se rencontrant à l'étranger. Ils cherchent à structurer leurs relations dans des cadres comme le cluster. Tous les acteurs sont attentifs aux expériences, succès et déboires rencontrés ainsi qu'aux réponses apportées. Il en ressort indéniablement cette distance culturelle qu'il faut savoir appréhender pour mieux la comprendre et mieux l'intégrer dans l'acte industriel. Tous les intervenants ont abordé le problème de la qualification et de la qualité de la production ; voilà donc une problématique intéressante de RH pour laquelle nous tentons d'évaluer la réponse d'ordre micro-économique avec le mix social. L'approche par le cluster aura une vision plus macro-économique en incorporant les instances consulaires et gouvernementales pour faciliter le lien normatif.

Selon Scott (1995), l'approche normative des institutions met l'accent sur la façon dont les valeurs et les cadres normatifs structurent le choix des organisations et des acteurs. Les cadres normatifs qui exercent ce type de pression sur les organisations et les acteurs peuvent être les syndicats, les associations, les professions… (Baret et Livian 2002) La légitimité est ici gouvernée par la morale. En effet, les acteurs se conforment aux pressions normatives non pas par intérêts individuels mais parce qu'une telle adaptation est attendue de leur part afin de paraître plus légitime (Scott 1995). Les organisations contraintes par leur environnement sont souvent obligées d'évoluer et d'adapter leur structure organisationnelle ainsi que leur mode de management aux exigences culturelles et institutionnelles du pays d'accueil. Ainsi, si d' un côté, les forces d'isomorphisme (pressions coercitives, mimétiques et normatives) auxquelles les entreprises sont soumises mènent à l'uniformisation des structures organisationnelles, d'un autre côté, il semble que l'emprise de la culture dans l'inconscient des individus fait qu'une même pratique RH sera adaptée et interprétée différemment selon les groupes culturels. Ainsi, la diffusion accélérée des pratiques de management qui a eu lieu au cours des trente dernières années semble donc tiraillée entre pressions divergentes et convergentes. C'est pourquoi nous nous intéressons à cette expérience de transposition d'un mix-social adapté au fur et à mesure du projet pour la création et le développement d'une unité performante. Le choix d'un projet long, près de deux ans, nous a paru s'imposer du fait de cette forte dimension et distance culturelle. En effet, l'évolution de la GRH ne peut pas se concevoir sur un court laps de temps, mais doit s'inscrire dans la durée. Le temps s'impose comme une variable modératrice essentielle pour une évolution durable de la GRH.

1.4. Les problématiques culturelles au cœur de la GRH.

La fonction RH s'est développée de manière disparate dans les différents pays maghrébins en fonction principalement du développement économique du pays et de l'ouverture de son économie. La mise en place de pratiques RH est en cours, poussée par l'intervention de l'Etat et par l'ouverture de l'économie la la Tunisie. Pourtant, dans les petites entreprises, la fonction ressources humaines est toujours à un stade embryonnaire.

La prédominance des PME dans la société Tunisienne fait que les pratiques RH se limitent souvent à la dimension administrative et s'occupent principalement de la discipline et de l'application des règles contractuelles, le poste de directeur du personnel étant souvent exercé par le patron ou un de ses

proches. Le mode de gestion est caractérisé comme paternaliste. La fonction RH était généralement organisée au sein d'un département dirigé par un juriste.
Ainsi, la culture locale est une variable cruciale qu'il convient d'intégrer à toute politique de ressources humaines. De nombreuses études ont montré l'importance dans les pays du Maghreb de l'appartenance sociale, de la croyance au « maktoub » (le destin), de la communication orale, du paternalisme, de la recherche de l'égalité-dignité, du pardon et de la « clémence divine», de la recherche du flou et de la déréglementation, mais aussi un fort sens du collectivisme, l'importance du prestige social et la dominance du sentiment de fierté (Zghal, 2003). Ces valeurs se distinguent en partie de la culture plus individualiste et « laïque » de la France pays de la rive Nord. Cependant, on peut affirmer que la Tunisie comme les pays Méditerranéens partage des valeurs communes et une culture proche. Ce mouvement irrésistible, encouragé par une diffusion dorénavant accélérée des modèles et des outils de management, semble pousser toutes les entreprises du bassin Méditerranéen à adopter des manières d'appréhender et de manager l'humain relativement proches. Mais, est-ce que les outils sont adaptés ?
Si les entreprises sont devenues plus similaires à l'échelle macro-économique, c'est à dire en termes de structures et de technologies, le comportement du personnel, à l'échelle micro-économique continue à manifester une base culturelle différente. En effet, selon Petit, l'entreprise évolue dans un champ de contraintes qu'elle doit analyser (fonction de vigilance) et traduire dans ses structures (impératif de recherche d'adéquation, donc de changement), en exploitant toutes les marges que lui offre son expérience, laquelle est liée à son âge, à sa taille, aux fondements de sa culture… (Petit, 2000). L'étude des cas se base sur la différence culturelle des entreprises qui nous semblent représentatives de la diversité des contextes et des problématiques. Chaque cas est une « histoire » dont nous avons cherché à présenter fidèlement le contexte initial, le dispositif et les actions mis en œuvre et les résultats.

2. Illustration par l'étude de cas

Cette étude essayera de percevoir et de comprendre en profondeur les situations professionnelles des deux entreprises, les logiques d'acteurs et de fonctionnement, les métiers, les évolutions en cours ou envisagées et leurs enjeux, etc.
A partir de là, comment faire face à la différence culturelle ? Quel est exactement l'apport de l'entreprise française SOL ? Quelles en sont toutes les implications et comment ces apports centrés sur des méthodologies déclinées du mix-social, sont ensuite organisés identifiés au sein de l'entreprise MER pour aller vers l'excellence exprimée par le dirigeant de SOL.

2.1. Cadre du projet économique

Le projet s'inscrit dans le cadre du développement de la société SOL qui a aujourd'hui besoin d'avoir une unité de production proche de ses clients afin d'offrir le meilleur service possible. La société SOL s'inscrit dans la démarche EUROMED et présuppose un développement rapide des échanges et donc de l'économie entre les pays bordant « mare nostrum ». Et en réponse à la demande exprimée par SOL de trouver une PME tunisienne active dans le domaine de la métallerie et de la serrurerie cherchant à développer ses performances selon certains critères et notamment ayant une présence en Lybie et Algérie, deux pays à fort potentiel de développement.
Pour mener cette recherche de partenaire une mission de deux journées est proposé à un consultant tunisien (BOX) afin de rencontrer quelques industriels. Après un rapide audit de cinq sociétés basées sur la grand Tunis le choix s'est porté sur MER.
Il s'agit d'une société d'ingénierie opérant dans le secteur industriel, implantée sur la zone industrielle de Tunis, spécialisée dans la réalisation des études et des projets dans le secteur de l'industrie pétrolière et de l'environnement. Sa mission est d'assister au développement du secteur industriel et d'apporter de l'innovation et la création dans la conception et la construction dans de multiples secteurs ingénieristes. Cette société s'est inscrite comme beaucoup d'entreprises tunisiennes dans le programme de la mise à niveau pour adopter le système de management qualité du programme : SQM.
Les responsables de la société SOL ont rapidement manifesté leur satisfaction, voire leur enthousiasme. Les premières évaluations en témoignent. Ils ont particulièrement apprécié les compétences des ingénieurs à travers de multiples rencontres. Ainsi, la variable déterminante de l'intention des dirigeants de SOL de s'allier à un partenaire Tunisien, comme l'entreprise MER, était sa logique du développement des compétences. Le bureau d'étude au sein de l'entreprise MER en

constitue, selon nous, la caractéristique majeure. Il est le reflet d'une démarche qui cible et qui base sa plus-value sur la gestion des talents, facteurs de performances de cette entreprise. Le souci permanent du dirigeant tunisien pour faire émerger des talents est une convergence forte avec SOL. Il convient de ne pas négliger ce capital de sympathie rapidement instauré entre les dirigeants, qui est de nature à réduire cette distance culturelle et à développer une confiance source d'économies.
De la somme importante d'informations recueillies dans le cadre de l'audit (plus de 2 jours d'enregistrement des données), nous avons extrait les passages nous paraissant présenter de l'intérêt par rapport à l'objectif. Ce choix bien qu'obligatoirement arbitraire et subjectif reflète le plus objectivement possible la réalité des thèmes repris tant par les cadres que par les non cadres. Nous n'avons pas retenu ni les noms propres prononcés, ni les cas personnels ; en revanche, nous avons conservé le style parlé en éliminant simplement les répétitions et tics verbaux (en prenant en compte la dimension culturelle des propos recueillis).
Le thème de discussion proposé était le même pour tous :
-Que pensez-vous de votre travail ? (Contenu, conditions dans lesquelles vous l'exercer, organisation)
-Que peut-on faire pour améliorer ces contenus, conditions d'exercice et organisation, mais aussi améliorer la qualité du service rendu ?
-Quel rôle la formation peut-elle jouer, qu'en attendez-vous ?
Chacun de ces entretiens a été mené de façon totalement non directive sur le fond et semi directive sur la forme.
Au départ nous avons deux entreprises avec deux politiques et deux manières de gérer les compétences. Dans le cadre de cette communication, nous tentons, en nous appuyant sur les observations d'une étude menée auprès de deux entreprises, appartenant à deux cultures différentes, de faire ressortir leurs visions et leurs perceptions des pratiques de GRH.
Ce qui est rapporté ci-après n'est qu'un « vécu », un « ressenti », bref une perception et il ne s'agit ici ni de dénigrer, ni de culpabiliser, mais de construire.

Quel sont les enjeux de la diffusion des « meilleures » pratiques de GRH de SOL à MER ? Quelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du personnel (G.P.E.C.) dans la nouvelle entité ?
La gestion des ressources humaines selon SOL a pour fondement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du personnel (G.P.E.C.). Sa GRH se décline sur quatre axes stratégiques : l'Emploi, la Rémunération, la Valorisation et la Participation. Cela est opérationnalisé dans le cadre d'un contrat de progrès. Par ailleurs, les fondements « existentiels » de la PME comme SOL reposent en grande partie sur la reconnaissance d'une mémoire organisationnelle. En effet, cette vision peut se traduire par un comportement spécifique face au partage de la connaissance, qui constitue les fondements de la GRH. A cet égard, la valorisation de la notion du capital humain se fait par le biais d'une formation spécifique et d'une transmission du savoir organisationnel. C'est une démarche responsable de la part du dirigeant qui veut assurer la pérennité de son entreprise. Ainsi, la prise de conscience par le chef d'entreprise de sa responsabilité sociale passe par la reconnaissance de la richesse portée par ses salariés (savoir-faire, compétences, culture…). La pérennité de l'entreprise en dépend et elle est désormais envisagée sous le prisme de l'altérité. C'est cette reconnaissance qui conduit à une forte valorisation de l'apprentissage organisationnel. Le savoir-faire organisationnel est composé de tout ce qui a rapport à la manière d'organiser et de faire fonctionner la PME, ce qui constitue la base d'une compétence organisationnelle nécessaire pour partager le savoir faire qui est une des caractéristiques de la PME SOL. Ce savoir-faire est représenté par la somme des compétences organisationnelles, et son transfert, souvent réalisé en situation, peut demander du temps. La maîtrise de ce savoir-faire conditionne d'une manière ou d'une autre la performance technico-économique future de l'entreprise. Seulement, le transfert des nouvelles pratiques s'avère très étroitement lié à la culture locale et diffère d'un pays à l'autre et d'une PME à l'autre. Ces différences culturelles ont indéniablement des répercussions organisationnelles.

2.2. Le face à face inévitable

Dans la perspective de l'enquête menée en Tunisie au sein de la société MER, il y a eu, la visite des ateliers, des entretiens avec les principaux responsables des deux sociétés et une collecte de documents.

Dans un premier temps nous avons étudié cette documentation de la société MER (liste nominative du personnel, organigrammes, manuel de procédure du SMQ, fiches de définition des fonctions) afin de mettre en place un diagnostic des R.H et déterminer les pratiques de GRH.
L'analyse quantitative des R.H faite, nous nous sommes heurtés au manque de traçabilité pour évaluer l'aspect qualitatif. Il conviendra donc d'appréhender lors des entretiens et des démarches initiées par MER comme la certification ISO 9001. Cette démarche de certification nécessaire pour vendre son produit à l'échelle internationale démontre l'impact des prescripteurs pétroliers et d'autre part la volonté de MER à gagner ce challenge. Cette démarche est de nature à faciliter la compréhension et l'assimilation d'un système normé.
Les phases de ce projet réalisées à ce jour sont suffisamment avancées pour que leur impact soit réel pour rassurer sur les capacités de MER à accepter une méthodologie innovante en GRH.
Le déroulement de l'enquête sur le terrain vient en complément de l'analyse documentaire et permet de croiser les perceptions des ouvriers avec les perceptions des divers responsables. L'enquête a été menée sur la base d'entretiens séparés auprès du responsable de MER, une responsable achats, le directeur financier, le responsable de la production, le chef d'atelier et 2 ouvriers au sein de l'atelier.
Il nous est paru essentiel d'auditer les ouvriers tunisiens sur leurs conditions de travail afin de connaître leurs perceptions et leurs attentes. Les réponses sont obtenues par un entretien individuel avec chaque salarié en langue arabe.

Que pensez-vous de votre travail ? (Contenu, conditions dans lesquelles vous l'exercer, organisation).
'' On devrait parler des conditions, je crois, hein ? … mais je ne voulais pas attaquer par ça parce que sinon on va encore passer pour …non pourquoi ? … c'est un sujet qui est relativement important pour vous et pour nous …j'ai de plus en plus de mal à supporter un environnement aussi impur (il fait sa prière et il trouve l'endroit assez incommode et sale) … donc il y a un an de ça , on nous avait dit qu'il va y avoir du changement … il se trouve que…, on doit être patient donc vous savez bien ce que c'est quand on se retrouve régulièrement dans différents chantiers …eh bien moi j'attends …comme les autres , je souhaiterais qu'on nous fasse des conditions…. Oui en hiver c'est difficile et encore plus en été…»
Propos sur l'hygiène et la sécurité (propos recueillis lors d'un entretien avec le 2eme ouvrier)
« …. J'ai posé le problème à mon chef s'il, je pense qu'on va le régler …je n'aime pas parler de ça…
Pourquoi les français sont là…pourquoi est-elle entrain de prendre des photos ?…
(nous avons répondu que c'est dans le cadre d'une recherche et que MER pense améliorer toutes ces conditions…') Oui… Bon…
Question : vous pensez qu'un atelier bien organisé vous aiderait à mieux gérer votre travail ?
Oui, quand on a des casiers …tu sais je mets n'importe où mes affaires…et puis ici, c'est à dire au sein de l'entreprise MER c'est mieux qu'ailleurs ou nous paye pas assez dans d'autres entreprises … au moins ici à MER on nous paye…c'est bien…moi je remercie le bon dieu d'avoir cela…le reste…(il rit) c'est un « lixe » il le dit en français, (c'est-à-dire un luxe).
La sécurité…je n'aime pas les lunettes, je travaille toujours sans…je sens mieux le fer ..tu comprends, moi depuis l'âge de 17 ans je travaille donc …et rien aucun accident n'ai pas
Les conditions, comme tu le vois sont déplorables à tous les niveaux, chaleur, bruit, propreté hygiène, … sans casier, l'été en plus il fait très, très chaud, ça serait encore l'hiver, bon on dit que cela va changer eh oui oui, mais je crois que les conditions matérielles c'est difficile d'en parler parce qu'on sait que de toute façon, ce n'est que provisoire…
« … à l'heure actuelle.il ya le financier ...fiche de paie ou absence, …Moi je pense qu'actuellement, il n'y a plus beaucoup de chantier à RADES …à SKHIRA donc tu comprends… On a le sentiment un peu confus enfin … il faut d'abord, il faut déjà trouver qui…
« …Concernant l'organisation du travail aussi, il y a un autre problème qui se pose, c'est la polyvalence du personnel.
… … Ca fait partie, comme on disait tout à l'heure, de l'organisation, qui fait quoi ?

Les réponses quelquefois confuses, voire gênées mais il en ressort une insatisfaction sur les conditions de travail et une satisfaction sur la rémunération. Il en ressort un sentiment de compensation entre le salaire et les conditions de travail. Il est prématuré de conclure que l'amélioration des conditions de

travail améliorerait l'implication, mais nous le pensons fortement. Notons au passage quelques disfonctionnements sur la démarche SMQ relevés par un responsable fonctionnel :
« Le responsable parle au nom de tous les départements et il est à peine au courant de la démarche SMQ de la mise à niveau … C'est très embêtant parce que chacun a fait quelque chose et puis on se retrouve au bout d'un moment, on sait plus s'il faut continuer dans la voie d'où on est parti, s'il faut modifier ou s'il faut revenir en arrière… de toute façon je m'occupe de tout le monde … un peu débordé pour ne pas dire trop j'ai engagé quelqu'un pour m'aider
… Et la direction est consciente de ces problèmes ?
…oui .mais …on attend mais …!

Témoignage d'un responsable sur l'organigramme ou la perception des responsabilités :
« …en fait on n'est pas encore arrivé au reflexe de dire, quand il y a tel ou tel problème, c'est telle ou telle personne qui s'en occupe…C'est vrai surtout que maintenant nous sommes dans une période on nous demande de réagir très vite, on n'a plus le temps de perdre du temps en désorganisation mais plutôt en organisation alors c'est vrai …
En fait, le problème c'est que , à partir de l'organigramme qui a été défini a un moment donné (selon la mise à niveau, il n'y a pas eu derrière une concrétisation au niveau de chacune des fonctions , je veux dire que les définitions de fonction , éventuellement les missions confiées aux uns et aux autres et c'est vrai qu'à l'heure actuelle , tout ça part tous azimuts et chacun essaie de se débrouiller en disant : moi , comment je me situe dans tout ça ».

A la question lui demandant comment il a fait, il a répondu :
« …Je n'ai pas d'expérience si non que j'ai suivi un stage de formation et c'est la première fois que je découvrais les définitions de fonction ; au début, j'ai trouvé ça assez positif et j'ai eu l'occasion de préciser des taches qui font partie de travail et que ça permet de les repartir beaucoup plus facilement ».

Comment évaluez-vous les performances ?
« …je ne la pratique pas, ….je crois que c'est une évaluation à sens unique du N+1 vers le N qui , à l'extrême peut discuter mais de toute façon ne peut pas intervenir dans l'évaluation qui est portée sur lui ; c'est un jugement porté par le supérieur sur son administré , je le perçois comme ça ».
C'est perçu comme ça ?
« …Pourquoi, c'est autre chose que ça ? C'est pas autre chose que ça. »

Est-ce-que vous avez une idée sur la façon dont cela pourrait être amélioré, ce système la ?
« … La définition de fonction est insuffisante.
En fait, elle devrait évoluer à chaque évaluation, elle devrait changer chaque fois.
…vous avez les missions principales et les points forts.
…oui, mais pour la faire évoluer, on n'a pas d'outil de mesure, ce qui serait bien serait d'y ajouter un outil de mesure
Si on regarde l'évolution des points forts, moi dans mes activités, je vois mal comment faire évoluer mes points forts parce que par exemple, rédiger les rapports le plus clairement possible ou les contrats les plus clairs possibles, c'est sans fin.…le problème, c'est mettre en place des définitions de fonction ;dans ces définitions, il ya 10 domaines : patrimoine, personnel, organisation, financier, etc.… et pour chacun de ces domaines , il y a l'explication de votre activité, les points forts les points faibles ce qu'on veut amener en plus et par rapport à ces définitions de fonction
Aux questions sur la formation nous avons relevé les propos suivants :
« … sur le tas … moi j'ai appris ici…
…ce que je peux attendre, c'est de m'aider dans mon activité,
…Moi, je suis arrivée par le maximum de l'expérience surtout dans le domaine de GRH,
…La formation aujourd'hui, de toute façon, c'est une obligation ».

L'importance accordée à la GRH se justifie par les évolutions déconcertantes de la situation économique, la célérité des changements technologiques, les mutations sociologiques rapides.

Les changements appellent de nouvelles formes organisationnelles, de nouvelles pratiques qui nécessitent un besoin de renouvellement, d'adaptation des outils traditionnels des ressources humaines. Des pratiques GRH ont progressivement admis la diversité des manières de gérer, l'importance des contextes de décision et de leur lieu d'application. Qu'en est-il des perceptions des pratiques qui diffèrent d'un pays à l'autre. Ainsi, les pratiques GRH ne peuvent donc pas être séparées des autres facteurs contextuels au sein desquels elles se manifestent.

L'utilisation d'un référentiel connu et accepté constitue la principale caractéristique d'un travail pour vérifier qu'une entreprise dit ce qu'elle fait et fait ce qu'elle dit, qu'elle le fait dans les règles de l'art et qu'elle maîtrise les risques qui pèsent sur elle » (Igalens et Peretti, 2004, p.241). Dans cette optique, il semble intéressant d'obtenir des informations relatives à la perception et à la vision des pratiques RH chez certains responsables de l'entreprise Tunisienne et de les comparer à celles de l'entreprise européenne. Nous avons observé l'important décalage entre les conditions de travail entre l'atelier français et l'atelier tunisien. Nous avons également constaté que bon nombre d'ateliers dans les zones industrielles de Tunis s'apparentent aux ateliers européens. Ceci est de nature à encourager la démarche de SOL et MER.

Dans une optique conclusive cette enquête doit apporter une vision claire de la situation et des indicateurs pour en suivre l'évolution. Certaines normes sociales peuvent être refusées car elles sont en contradiction avec les référentiels culturels locaux. Les normes socioculturelles renvoient aux attentes culturelles et morales (Scott, 1987) : respect du rite. Les interactions et les comparaisons avec le partenaire européen semblent faciliter la diffusion des bonnes pratiques de GRH. Les préconisations émises par Camp (1989) et Longbottom (2000) concernant le recours et l'efficacité d'une démarche comparative semblent donc renforcées. Les acteurs locaux sont capables de transposer, d'adapter et de créer de nouvelles pratiques hybrides.

En Tunisie, les références sont la famille, la tradition et les anciens. Au sein de l'entreprise, les salariés ont une forte demande affective vis-à-vis de leurs supérieurs. Ces derniers sont des leaders exerçant un pouvoir sur les autres membres de l'entreprise (Folett, 1951). Ce pouvoir se rapproche de l'autorité traditionnelle développée par Weber (1965). Le fonctionnement de la communauté est fondé sur le groupe et sur la présence d'un représentant. La notion de respect des supérieurs est essentielle. La GRH dans les entreprises du Maghreb comme dans d'autres pays, a longtemps été sous-estimée voire ignorée (Kochan, 2004). Désormais, dans les entreprises les plus structurées, la GRH est guidée par une vision opérationnelle mais également stratégique. Les entreprises n'adoptent pas nécessairement les pratiques de GRH les plus appropriées aux exigences économiques, mais plutôt celles qui semblent les mieux acceptées socialement.

Sans parler de pratiques hybrides, nous nous proposons de garder le mix-social (Mahé de Boislandelle) comme méthode pour gérer les ressources humaines. Cette prescription est fondée sur le caractère multidimensionnel du modèle. La lecture et l'application de la GRH menées sur plusieurs dimensions (emploi, rémunération, valorisation et participation) devraient éviter bon nombre d'écueils par les recoupements rendus possibles.

La considération de ce fonds culturel qui peut permettre d'insérer la dimension économique dans un ensemble social et historique peut atténuer les limites du modèle proposé. Les entreprises en Tunisie trouveront dans l'application des pratiques RH des leviers pour développer leur gestion des ressources humaines si elles privilégient une vision adaptée à leur contexte et notamment à leur culture. Afin de poursuivre notre recherche par une approche longitudinale, nous nous efforcerons de procéder à des audits dans six, douze et dix-huit mois pour évaluer le choix du modèle retenu : le mix social. Il conviendra à ces occasions d'observer l'évolution de la GRH, de suggérer les améliorations perceptibles car c'est avant tout une aventure industrielle, humaine, créatrice d'emplois et de compétences.

Bibliographie

Baret C. ET Livian Y.F. (2002), « Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la GRH : quelques propositions », dans Hurault I. (2002) la construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter, EMS, Paris.

Camp R. 1989. Benchmarking: The search for industry best Practices that lead to superior performance, ASQC Quality Press, Milwaukee.

Long Bottom D. 2000. « Benchmarking in the UK: an empirical study of practitioners and academics», benchmarking: an International Journal, Vol.7, n° 2.

Esteve, J.-M., (1997), *Les conditions de succès du RES dans le BTP : La dimension humaine et intrapreneuriale*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
Fenton-O'Creevy M. (2003), the Diffusion of HR Practices Within the Multinational Firm: Towards a Research Agenda, Beta 1/03.
Follet M.P. 1951. Creative Experience, New York, Peter Smith
Gao B. (2002), *Le manager face aux défis de la mondialisation: la Chine, exemple d'application du management interculturel*, Vuibert.
Hostede, G. (1983) « National cultures in four dimension a research-based theory of cultural differences among nations » Int. Studies of Management & Organisation, Vol XIII, N° 1-2, pp. 46-74, M.E. Sharpe,Inc.
Iribarne P. 2003. Le Tiers monde qui réussit : nouveaux modèles, Paris, Odile Jacob.
Kochan T.A. 2004. « Restoring trust in the human resource management profession», Asia Pacific Journal of Human Resources. 42.
Kostova T. et K. Roth. 2002. « Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects », Academy of Management Journal, vol.45, n° 1.
Power M. (1996) « Making Things Auditable, » Accounting, Organisations and Society, pp.289-315.
Lawrence P.R. et Lorsch J.W., Organization and environment. Harvard University Press 1967. Traduction française. Adapter les structures de l'entreprise.Editions d'Organisation, 1973.
Mahe De Boislandelle, H., (1998), Gestion *des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris, 2ème édition (1re édition, 1988).
MCGaughey ET DE Cieri (1999), « Reassessment of convergence and divergence Dynamics: implications for international HRM », International Journal of Human Resource Management 10:2 April 1999, pp. 235-250.
Petit M. (2000) Management d'équipe, concepts et pratiques, Dunod.
Powell & Dimaggio (1991), traduit par Baret C. et Livian Y.F. (2002), Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la GRH : quelques propositions, dans Huault I. (2002) la construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter, EMS, Paris.
Powell ET Dimaggio (1983), The Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, 48: pp. 147-160.
Meyer A. ET Rowan B. (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, 83: 340-363.
Tregaskis, O., Heraty, N., Morley, M. (2001), « HRD in multinationals: the global/local mix. », *Human Resource Management Journal*, vol.11, n° 2.
Valax, M., Palmero, S., (2004), « Les résistances culturelles des informaticiens marocains aux ERP », in : Scouarnec, A., Zanat, Y, *Penser la GRH au Maghreb*, (à paraître) éditions Vuibert.
Scott R. (1995), Institutions and Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage.
Scott R. (1987), The adolescence of institutional theory, Administrative Science Quarterly, 32: 493-511.
Westney E. (1993), Institutionalization theory and the multinational corporation. In Ghoshal S. Et Westney E. (1993), Organization theory and the multinational corporations, P 53- 75, St. Martin's Press, New York.
Zucker L. (1977), the role of institutionalization in cultural persistence, American Sociological Review, 42, P 726- 743.140
Zghal, R. (2003a), « La gestion des ressources humaines en Tunisie: un processus évolutif sous l'impulsion de l'Etat », in : *14e congrès* AGRH, Grenoble 20/22 novembre
Zghal, R. (2003b), « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes? *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, volume 28 n°2, HEC Montréal.
Weber M. 1965. Essai sur la théorie de la science, Paris, Plon.

AUDIT DE LA « CULTURE CLIENT » DANS LES PME

Thierry FABIANI
Docteur en sciences de gestion
Consultant et Professeur de Marketing et Performance Client
th.fabiani@wanadoo.fr

Dans la relation avec un client, trois notions clés sont reliées entre elles (qualité de service, relation client, relation commerciale). Elles s'entremêlent et sont souvent source de confusion pour les chefs d'entreprises de PME, toujours très orientés sur le quotidien opérationnel.
Pour y voir plus clair il est donc important de mener un audit de la culture client au sein de l'entreprise.

Cette communication est structurée en quatre parties.

- Dans un premier temps nous présentons cette véritable posture qu'est la relation client, ses composantes et cette nouvelle culture à inculquer aux équipes. Le passage des salariés d'une attitude de spectateurs à celui d'acteurs dans la relation clientèle, artisans d'un futur pour la PME/PMI qui reste largement à construire. Nous y aborderons aussi les principaux enjeux pour les PME.
- Dans un second temps, nous proposerons les thèmes à aborder dans un questionnaire d'audit de la culture client d'une PME, permettant de réaliser un véritable diagnostic qui fera ressortir les points à améliorer.
- Dans une troisième partie, nous présenterons les points à auditer dans le cas des PME ayant adopté une démarche d'implantation de la culture client.
- Les conséquences managériales pour les PME autour du parler client.

1. La relation client

La définition que donne le Petit Robert pour « relation » est « lien de dépendance ou d'influence réciproque entre personnes ». Il convient de rapprocher la racine de relation du mot relier, qui confère à ces « influences » la connotation affective adaptée. Le mot « lien » désigne bien ce qui relie, resserre des personnes autour des trois concepts suivants.

- **La qualité de service** ou comment mettre en œuvre la promesse vendue au niveau de la qualité (produit/service) correspondante, contractuelle, pas moins, (…et pas plus, autrement il y a un risque de « sur service »). Je mets en place ou j'applique des procédures qualité dont je mesure régulièrement la conformité (contrôle qualité). Dans l'univers des PME au contact des entreprises (B to B) cela passe notamment par la recherche des indicateurs clés, capables de prouver au client cette qualité de service (taux de disponibilité, nombre de litiges, suivi des livraisons….).
- **Relation clientèle.** Il s'agit ici, de tisser un lien entre des personnes, des individus dans un processus de compréhension et d'interactions mutuelles. Pour y parvenir encore faut il que nous consentions un travail important au niveau de la relation en élargissant celle-ci et en lui donnant une dimension personnelle. C'est, cette dimension personnelle qui va nous lier au client, et le lier à nous ainsi qu'a notre fonds de commerce. Intéressons nous, derrière l'acheteur, à l'homme (ou la femme) que cache la fonction. Il a probablement des projets pleins la tête, qu'ils soient personnels ou professionnels.
- **Relation commerciale**. Les deux étapes précédentes diagnostiquées, nous pourrons alors nous intéresser aux enjeux de la relation commerciale. Il s'agit de trouver les voies pour développer notre activité chez le client (augmentation du CA, amélioration de la marge, améliorer la pénétration, le nombre de produits ou services vendus..).

Le principal enjeu de l'implantation d'une culture client au sein d'une PME est l'acquisition du « parler client » que nous allons traiter dans la partie suivante.

2. L'audit de la culture client en PME

L'auditeur réalisant un audit de la culture client travaille notamment sur l'analyse des profils des commerciaux des PME.

- L'analyse des profils des commerciaux

Les vendeurs, en effet, dans ces entreprises ont souvent une « orientation vente » plutôt qu'une « orientation client ». Le concept d'orientation client (OC) développé par Saxe et Weitz (1982) est défini comme l'application du marketing par les vendeurs auprès des clients.

Un commercial est «orienté client» lorsqu'il s'engage dans des comportements conduisant à la satisfaction de son client à long terme plutôt que son propre intérêt à court terme (Kelley, 1992). Il doit savoir faire preuve d'adaptation dans la vente afin de proposer l'offre la mieux ajustée au client et qui le satisfera dans le temps. L'orientation client recouvre ainsi un ensemble de comportements contribuant à la satisfaction et à la confiance du client à l'égard du vendeur et des autres personnes en contact avec ce dernier.

La prise en compte par les dirigeants de PME de la nature stratégique de la gestion de la relation client (CANN C. W. 1998), et de leurs conséquences (fidélisation…) sur la pérennité de leurs affaires est un préalable à la réalisation de l'audit. Ce pré requis ayant été levé, intéressons nous aux paramètres à prendre en compte lors de cet audit.

Les paramètres à prendre en compte

Parmi les principaux critères permettant d'identifier si la « chaine qualité » (Deret, 1999) est bien présente au sein de l'entreprise nous aimerions proposer les indicateurs suivants.

- La fréquence de renouvellement des achats du client au sein de l'entreprise (bien sûr selon le cycle et la durée de vie du produit). Cet indicateur devra être modélisé compte tenu des caractéristiques du produit ou du service.
- Evaluation du potentiel client afin de savoir si le client achète au moins 60% de ses besoins chez nous.
- Système et outils d'écoute client. Existe-t-il des études qualitatives fréquentes, des baromètres de fidélisation, de veille ou un service réclamation digne de ce nom.
- Connaissance du processus de décision chez les clients importants (influences, attente, prescription, stratégie..) .Cet indicateur pouvant se matérialiser par l'élaboration d'une cartographie du client.

Dans une prochaine recherche nous nous efforcerons de définir un modèle multidimensionnel de la culture client pour mettre en évidence les dimensions principales et ainsi faciliter la tache de l'auditeur. Ce modèle devra être opérationnalisé afin d'être rendu plus concret comme cela a été le cas par exemple pour la mesure du climat éthique des populations commerciales (Babin, Boles et Robin, 2000, Jaramilo, Mulki et Solomon, 2006, Jaramilo f, Mulki, Solomon P 2006).

3. Audit de la mise en place de la culture du client dans les PME

A l'issue d'un audit de culture client, l'entreprise doit pouvoir disposer d'une vue claire des corrections à apporter, des actions à mener et des choix à opérer. Pour cela l'auditeur doit pouvoir vérifier si, a posteriori, un certain nombre d'actions ont été mises en place. Nous nous proposons d'indiquer les plus importantes dans la partie suivante

3.1. Est-ce que la PME a ciblé un public (cible) pour rendre le dispositif performant ?

Le « public cible » pour ce dispositif c'est d'abord l'ensemble des personnes en interne, en contact avec le client (face à face, téléphone, Internet). L'auditeur vérifie les compétences et savoirs faire du personnel en contact avec les clients concernant justement la relation clientèle

Il est fini le temps où les programmes de formation à la relation client étaient réservés aux chargés de clientèles. Les notions de réactivité et de proximité sont trop importantes et interdépendantes pour être laissées aux seuls commerciaux. Ce dispositif de sensibilisation doit permettre à l'ensemble des collaborateurs d'être formés à la relation client. Il permet en outre de mettre un peu de transversalité dans les PME, toujours trop adeptes de compartiments (service commercial, service logistique, comptabilité). La relation clientèle est bien difficile en effet à appréhender pour un chauffeur-livreur ou un magasinier, qui n'imagine pas avoir un quelconque impact sur celle ci. La livraison ou l'accueil téléphonique est pourtant l'un des moments-clés de la relation clientèle.

Le public cible c'est aussi, les clients pour lesquels on va mettre en place ce dispositif du parler client. Nous parlons ici de segmentation commerciale ou comment identifier les clients chez qui cet investissement devra être réalisé. Ces étapes de la segmentation et du ciblage comme nous l'a montré

Kinsey (1987) ne sont guère utilisées en PME. L'auditeur demandera au dirigeant les critères qui ont été retenus pour établir cette segmentation (CA, potentiel, rentabilité, niveau de fidélité.)

3.2. La PME a-t-elle utilisé le dispositif du « Parler client » selon la méthode appropriée ?

Les trois étapes clés du « Parler client » ont-elles été respectées ?

L'auditeur demande les tableaux et contributions du service commercial (recueil des interviews notamment) lors de la réalisation des trois étapes suivantes :

Etape 1 : Elle consiste à aller au devant du client pour découvrir ses besoins et contraintes quotidiennes et ce, avec méthode, par une démarche structurée de conduite d'interviews, ou nous devrons aller chercher les besoins du client. L' « intelligence de terrain », comme l'appelle Jean François Zobrist,* c'est « comment faire rentrer le dehors, c'est à dire les contraintes externes dans l'entreprise et non le contraire c'est-à-dire imposer nos contraintes au client. Les attentes du client, en l'occurrence, impliquent, de mettre aussi l'approche « dedans, dehors » à tous les niveaux, commerciaux, ingénieurs, mais aussi secrétaires, comptables, ouvriers. La vocation de cette démarche, portée par des salariées de l'entreprise, est d'obtenir des réponses aux questions suivantes.

- « Qu'attend ce type de clientèle (se concentrer sur son cœur de clientèle) de ma prestation autour de **moments clés de la relation** (création du contrat, suivi commercial, aide au développement, service facturation, conditions de règlements, traitement des litiges, considération..) ? **».**
- Quel est le « ressenti client » ? (Zaltman, 2004, Blanchard, 2007)
- Quelles relations le client entretient-il avec nos équipes ?
- Quelles sont les attentes futures du client en termes de solutions, de livraison, d'accompagnement et de nature des échanges.

Le guide d'entretien de l'auditeur doit porter sur l'ensemble des points clés de la prestation (autrement dit les 4 P du marketing opérationnel). Cet exercice d'empathie nécessite quelques préalables que nous évoquerons plus tard parmi les enjeux managériaux (écoute, questionnement, préparation, formation…).

Les principales difficultés de cette première étape sont de trois ordres :

- Faire abstraction de tout jugement. C'est un d'exercice d'écoute active du client et non pas d'entretien de négociation. La personne en charge de l'interview devant faire exprimer les besoins et attentes du client à travers des questions les plus ouvertes possibles.
- Le manque de connaissance des attentes du client et l'absence de proximité et d'intimité des commerciaux et du reste de l'entreprise avec les clients. L'exercice peut donc très vite devenir saugrenu pour le client peu habitué à ce genre d'échanges avec son commercial lorsque la prise de commande et la routine dominent l'essentiel de leurs échanges traditionnels.
- La difficulté à hiérarchiser les attentes (avec souvent des besoins implicites nourris de subjectivité, qu'un entretien bilan devra s'efforcer de transformer en besoins explicites). Le client ne sait pas, sinon de manière contradictoire et souvent confuse, exprimer précisément son besoin. Il pourra être guidé et saura en revanche, parfaitement réagir à des propositions de solutions. Réunir un petit panel de clients (et donc sortir de l'entretien en face à face) avec lesquels nous avons une bonne relation clientèle, permet de faciliter cette démarche en définissant les priorités qui se dégagent de façon collective (Brechignac- Roubaud, 2004) .La frustration du client nait de la perception qu'il a d'une prestation inférieure à ses attentes (Lehu, 2003).

Dans la prise de décision, il existe une inégalité de plus en plus forte dans les PME entre celles qui savent retrouver l'information et celles qui en dépendent. Il faut synthétiser l'information et la rendre plus exploitable dans ce cadre là (Messeghem, 2005).

Etape 2 : L'auditeur vérifie l'objectivité du traitement de l'équipe dirigeante autour des écarts identifiés. Dans cette deuxième étape l'auditeur croise les attentes clients avec la nature des réponses apportées à ce jour par l'entreprise. L'auditeur identifie les réponses insuffisantes aux attentes importantes exprimées par les clients. Le saupoudrage n'étant pas une approche conseillée en matière de relation client, encore plus dans les PME limitées par leurs ressources (Marchesnay, 1988, Cason, et al, 1995). Les entreprises sont invitées à bien travailler par niveau de priorités. L'auditeur doit donc

identifier dans cette deuxième étape les pistes et des chantiers pour lesquels des réponses devront être construites en priorité si la PME tient à fidéliser ses clients.

Etape 3 : Dans cette troisième étape l'auditeur vérifie la pertinence des réponses apportées aux problématiques soulevées. Dans cette dernière partie, l'auditeur vérifie les chantiers mis en place ainsi que leurs exécutions. Si la culture client a du sens, la PME devra démontrer que son écoute a été active et qu'elle a travaillé sur un chantier (faisabilités techniques, financières, test client..) identifié pour améliorer la réponse. Les dirigeants auront ainsi répondu aux attentes clés des clients cibles.

4. Les conséquences managériales de la mise en place du dispositif du « parler client » dans les PME.

L'auditeur, à l'issue des étapes précédentes, s'inquiètera de vérifier si un certain nombre de décisions fortes ont été prises et intégrées par le chef d'entreprise dans son organisation pour assurer la pérennité de son entreprise sur son marché (Théron, 2001).Nous aimerions citer les points clés suivants.

- Pour une organisation différente de la gestion des interfaces clients, le dirigeant de la PME/PMI de 2010 doit responsabiliser ses collaborateurs sur l'importance de l'impact et de la personnalisation de la relation client. Tous les employés doivent être incités à se conduire en garants de cette vision du client (Kalika M, 1988). Les vendeurs et autres personnes en contact avec les clients lors des moments de vérités doivent être beaucoup plus fortement encouragés (il faut reconnaitre et encourager les performances dans ce domaine) au processus de collecte et de hiérarchie des motivations afin de nourrir la première étape du triptyque évoqué ci dessus. Quand une entreprise parvient à mettre le « parler client » au cœur de ses préoccupations, c'est tout un état d'esprit qui se met en place. En effet cet exercice d'écoute nécessaire annuellement (voire semestriellement) pour les PME, améliore la communication avec les clients et rejaillit sur le comportement des personnels en contact avec ces derniers (marketing interne). Un récent témoignage paru dans Business Digest (Goterro, 2009) établit que 65% de la satisfaction des clients provient de la satisfaction des employés.
- Il convient aussi de piloter ce dispositif avec des demandes fréquentes pour stimuler le « parler client » des équipes. L'appropriation de cette méthode par le dirigeant de la PME est d'une extrême facilité et permet de travailler « en mode projet » avec ses équipes. Le « parler client » est un outil simple, convivial, parfaitement adapté à notre culture commerciale de l'échange. Il est redoutablement efficace pour ceux qui sauront s'en saisir.
- C'est une culture véritablement marketing qui doit être proposé aux commerciaux (Knight, 2005) et autres populations en contact avec les clients. Cela amène à revoir l'ensemble du processus depuis la formation et le recrutement en passant par la rémunération (taux de remontées d'informations clients exploitables dans la construction des offres par exemples).
- La communication a aussi un rôle déterminant dans la réussite du processus. En effet, outre la formation et les réunions d'informations, les PME qui réussissent (Donada, Nogatchewsky, 2005) ont mis en place un circuit d'information adapté à leurs univers pour enrichir le processus (newsletter, boite à idées ou groupes de travail pour suggérer les évolutions de ce processus).
- Donner au marketing, dans les PME, une dimension plus fortement commerciale. En effet l'implication et la responsabilisation des vendeurs dans ce dispositif sont les facteurs clés de réussite de cette révolution culturelle. Une diminution du « turn over » des équipes commerciales semble être observée dans certaines PME qui réussissent ainsi à impliquer davantage leurs commerciaux.

Conclusion

Pour le manager de PME de l'an 2010, la partie s'annonce délicate. En effet plus les marchés arrivent à maturité, plus la démarche orientée « produit » se marginalise et devient inadaptée. Nous invitons les chefs d'entreprises à travers un audit de la culture client a diagnostiquer le chemin qui reste à parcourir dans leurs entreprises pour installer le parler client et pouvoir en tirer toutes les conséquences. Le chef d'entreprise doit inculquer à ses équipes un certain nombre de valeurs et une culture générale qui ne sépare plus la technique de l'humain. Ses équipes devront avoir les facultés du travail en équipe, le respect de l'autre mais aussi et surtout **la passion de l'écoute client**

(BLANCHARD K ,2007)**. Le « parler client »** va lui permettre d'établir des relations de proximité avec ses clients. C'est particulièrement évident pour le personnel de vente mais pas uniquement. Tous les salariés en contact auront à charge de faire remonter la voix du client au centre de l'entreprise. Ils devront disposer d'une culture et d'un pouvoir et d'une légitimité encouragée par l'employeur, suffisants pour apporter rapidement satisfaction aux clients (Blanchot, F.; Meier, 2009).
Remettre le client au centre de l'entreprise est une démarche de longue haleine (moyen et long terme). Les risques sont élevés pour ceux qui négligeront cette étape. L'absence d'une démarche structurée d'écoute clientèle risque de couter chère à l'avenir aux PME. L'audit de la culture client est l'un des moyens permettant de relever ce défi.
Cette démarche structurée du « Parler Client » doit être impulsée par la direction, et pérennisée dans le temps et dans les actes (discours, culture, suivi, rémunération, formation).
La démarche d'audit décrite dans cet article amène ainsi progressivement le management de l'entreprise à entrainer collectivement les équipes à mieux organiser le changement orienté vers une relation clientèle de haute qualité (Can, 1998, Kalika, 1988). Il est en effet acquis que la partie pour un manager de PME ne se gagnera pas uniquement sur le champ des connaissances et des savoir faires techniques mais surtout (et de plus en plus) sur des postures et des attitudes vis-à-vis des clients d'accompagnement (Ferrero, 1992) qui feront demain, son efficacité, sa vraie différentiation, inimitable pour la concurrence.

Bibliographie

Agustin C & Jagdip S (2005) "Curvilinear effects of consumer Loyalty determinants in relational exchanges", in *Journal of marketing research*, N° 42, 96-108
Babin BJ, Boles JS & Robin DP, (2000) "Representing the perceived ethical climate among marketing employee", in *Journal of academy of marketing sciences*, n°28, 3, 345-358.
Blanchard, K (2007), La passion du client, édition Michel Lafond.
Blanchot, F, O Meier(2009),Voyage au cœur de la croissance des organisations, dans O Meier(dir),Stratégies de croissance, Paris,Dunod,P1-8.
Brechignac- Roubaud B (2004), Le marketing des services, Les éditions d'organisation
Cann C. W. (1998), "Eight steps to building a business-to-business relationship", in *Journal of business and industrial marketing*, Vol. 13.
Carson,D,S,Cromie,,P Mc Govan et J.Hill(1995) ,Marketing and Entrepreneurship in SMEs.An innovative approach,Londres,Prentice-Hall.
Deret, E,(1999)"Produire pour un marché, quelles compétences,? Dans artisans et stratégie commerciale, cahier Institut Supérieur des Métiers, Paris
Donada C et Nogatchewsky (2005). « Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client- fournisseur », in *Recherche et applications en marketing,* N°20, 4, pages 71 à 96.
Ferrero, G,(1992) ,Il marketing relazionale,l'approchio delle scuole nordiche,Lint,Trieste
GOTERRO JM (2009), « Enquête sur la satisfaction client », Business Digest, octobre 2009
Jaramilo F, Mulki & Solomon P (2006), "The role of climate ethical on sales person 'role stress, job attitudes, turnover intention and job performance" in Journal of personal selling and sales management, N°26, 3, 271-282
Kalika, M (1988), Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances, Paris, Economica.
Kinsey, J, (1987) "Marketing and the small manufacturing firms in scotland :Findings of a pilot study " Journal of small Business Management,april,p18-25.
Knight p (2005), Le plan marketing très efficace, Village Mondial
Lehu jm (2003), Stratégie de fidélisation, Les éditions d'organisation
Marchesnay, M,(1988) ,la mercatique de la petite entreprise, revue internationale PME, volume 1 ;numéro 3-4,page 259-276.
Messeghem K (2005) « Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME », in Décisions marketing, N°39, Juillet- septembre, pages 57-66
Théron, JL (2001) De l'approche marché dans les entreprises artisanales, document ISM
Saxe & Weitz (1982)
Zaltman G (2004) Dans la tête du client, Les éditions d'Organisation, Paris

AUDIT SOCIAL ET DIVERSITE CULTURELLE

Sana GUERFEL-HENDA
Professeur à l'ESC-Amiens,
Responsable Pôle Leadership et Ressources Humaines
sana.henda@supco-amiens.fr, sana.henda@gmail.com

George-Axelle BROUSSILLON
Doctorante CNAM (Lipsor)
Groupe L'Oréal (Diversité),
gabroussillon@hotmail.fr

Introduction

Quel que soit le métier, la rencontre de diverses cultures constitue une réalité quotidienne au sein d'un nombre croissant d'entreprises. Si le multiculturalisme devient une nécessité pour l'entreprise, ne risque t-il pas de provoquer des incompréhensions, des mésententes, voire des conflits entravant l'accomplissement du travail ? En somme, les "chocs culturels" n'engendrent-ils pas un risque de contre-performance économique ? Et dans l'affirmative, quelles politiques mettre alors en œuvre pour transformer ce handicap en atout?

Les chercheurs ont souvent mis en évidence la contribution de la fonction Ressource Humaine (FRH) à la création de valeur économique et au développement du capital humain tout en s'intéressant à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La recherche en sciences de gestion étudie l'alignement entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et les performances économiques et sociales de l'entreprise.

Ainsi l'ouverture des frontières et l'apparition de normes internationales sociales et éthiques font de l'audit social une discipline et une démarche de plus en plus sollicitées. Le recours à l'audit social contribue à renforcer le développement de la GRH. L'audit social est un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines, acteurs des performances de l'entreprise et créatrices de valeurs. Cet outil stratégique participe d'une part, à l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles ; et d'autre part, à la conciliation de l'économique, du social et de l'humain (Peretti, 1998). En d'autres termes, l'audit social peut permettre aux entreprises de continuer à façonner des stratégies de ressources humaines cohérentes, c'est à dire capable d'utiliser et de développer le potentiel humain afin d'être plus performantes. L'audit social doit également favoriser, par le biais notamment de l'apprentissage stratégique, la diffusion du concept de responsabilité sociale des entreprises.

Cet outil est au service du pouvoir décisionnel de l'entreprise. Il fournit des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles, faisant apparaître des risques de différentes natures tels que : - le non-respect des textes, - l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel, - l'inadéquation aux besoins des ressources humaines. Ce diagnostic peut permettre aux entreprises d'assumer leur responsabilité sociale en améliorant les conditions de travail.

Cette amélioration passe par la crédibilité et les compétences du management, la transparence de la communication interne, le respect des valeurs de chacun, la répartition équitable des opportunités telles que la rémunération, la formation **(**Benraïss, Peretti, 2003). Les entreprises socialement responsables ont une meilleure image et bénéficient d'un jugement favorable envers la société mais aussi leurs employés (Yanat, Tchankam, 2004).

Dans quelle mesure la diversité culturelle au sein des équipes de travail peut-elle alors constituer pour les entreprises un avantage concurrentiel ?

Selon Cox et Blake (1991), les bénéfices de la diversité ne se limitent pas à un domaine spécifique. Ils peuvent se produire au niveau de certaines pratiques managériales comme les mécanismes de la décision, au niveau GRH, ainsi qu'au niveau organisationnel.

La diversité est présentée comme un renforcement des valeurs culturelles au sein de l'organisation et les bienfaits en termes de performances économiques.

Nous nous efforcerons de mettre en évidence les moyens par lesquels l'audit social a contribué au contrôle de la RSE et à la certification des politiques de diversité. La question des diversités culturelles

– hors diversité des cultures nationales – étant spécifique en France, nous considérerons en quoi la gestion de la diversité est un impératif pour les entreprises et comment celles-ci peuvent mettre en place et procédés de mesure et d'évaluation de leur pratiques en faveur de la diversité culturelle.

1. Audit Social : de la RSE à la diversité

1.1. Diffusion et contrôle de la RSE

Le recours à l'audit social, peut participer à la diffusion des bonnes pratiques GRH vers les car chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être contrôlé de la qualité de l'information relative au personnel, celui de l'application des procédures internes ou externes, le contrôle encore de la conformité à la GRH. Selon la commission des communautés européennes, l'audit social correspond à « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission des communautés européennes, 2001, p.7). Selon Caroll (1979), la RSE regroupe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des entreprises. Dans sa pyramide de la responsabilité sociale, il distingue un niveau économique, légal, éthique et philanthropique. S'agissant du niveau économique, Caroll rappelle que l'entreprise se doit de produire des biens et services afin de répondre aux besoins de la société tout en réalisant des profits. Concernant l'aspect légal, l'entreprise est dans l'obligation de respecter la loi et la réglementation. Les standards, les normes et attentes de la société vis à vis de ce qu'elle considère comme juste représente la partie éthique. Pour Lorriaux (1991), la RSE se décline en deux grands niveaux : une responsabilité à l'égard des employés (conditions de travail, rémunérations), responsabilité à l'égard de la société à travers la diffusion de produits, la préservation de l'environnement, l'amélioration de la qualité de vie.

L'audit social peut donc permettre de diffuser et de vérifier les engagements dans le domaine de la RSE mais également de contrôler et d'accompagner les processus de certification et de normalisation (Allouche et alii, 2004 ; Saulquin, 2004). Selon Bénézech et alii (2001 ; 2003), le processus de certification est susceptible de générer des effets d'apprentissage. Garantir la qualité des services ou produits proposés par le biais de la certification sous-entend que les caractéristiques du mode de production puissent être décrits et maîtrisés par l'entreprise. Les processus de certification et de normalisation induisent la formalisation des pratiques et procédés et soulignent l'implication et la mobilisation des ressources humaines (Chaouki et Yanat, 2004). Au-delà de la qualité, ce sont les normes sociales que l'audit doit également s'efforcer de contrôler. La certification selon une norme sociale s'appuie sur le respect des droits fondamentaux : hygiène et sécurité de travail, discipline, horaires de travail, rémunération. La certification sociale suppose une conformité établie (Igalens et Peretti, 2004). Selon Thévenet (1999), l'audit social analyse la qualité et l'efficacité des interactions du binôme individu/organisation.

Vers une certification des politiques de diversité

En 2008, soit 4 ans après la signature de la Charte de la Diversité en France engageant les entreprises à refléter les composantes sociales, culturelles et ethniques de la société dans leurs effectifs, un label diversité a été lancé pour mesurer les avancées en matière de gestion de la diversité dans les organisations. Excluant la dimension genre, le label diversité concerne tous les autres critères proscrits par la loi en matière de discrimination et différents domaines tels que les pratiques Ressources Humaines, la communication interne, les relations avec les fournisseurs et les clients. Processus de certification, la labellisation consiste pour les organisations, tout d'abord, à remplir un cahier des charges précis comprenant cinq domaines de référence : l'état des lieux de la diversité en interne, l'inscription de la diversité dans le dialogue social, la communication interne, la formation et la sensibilisation des salariés, l'inscription de la diversité dans la gestion des ressources humaines et l'évaluation de la politique diversité. Puis, après avoir été auditées, les organisations se soumettent à l'avis d'une commission externe multipartite composée d'experts et de parties prenantes. En cas d'avis positif, le label diversité est alors décerné par Afnor certification pendant 3 ans, en collaboration avec le Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du développement solidaire. Véritable système d'évaluation, le label diversité est ainsi considéré en France comme un moyen efficace et pérenne (puisqu'une évaluation de suivi est prévue 18 mois après son obtention) de certifier les politiques Diversité mises en place par les entreprises. Remis à ce jour à 25 organisations, il est perçu comme un moyen de contrôler et de diffuser les bonnes pratiques en matière de gestion de la

diversité. Toutefois, bien que certifiant également les pratiques de GRH et managériales en faveur de la diversité culturelle – puisque, comme nous l'avons suggéré précédemment, il repose sur une approche quasi-globale de la diversité, exception faite du genre – il semble que le label diversité ne prenne en compte qu'une acception de la diversité culturelle, à savoir la diversité des cultures nationales. Au-delà de la gestion des cadres internationaux, qu'en est-il alors du traitement des spécificités culturelles non nationales dans l'entreprise ? Il semble que cette question soit encore en suspend en France, notamment en raison d'une politique d'intégration des populations immigrées suivant une logique d'assimilation et de la non-reconnaissance de l'origine ethno-raciale dans la communauté des citoyens Français (Schnapper D., 1994). Afin de mieux expliciter cette problématique, faisons un retour sur la nécessité pour les organisations, de nos jours, de mettre en place des politiques de gestion de la diversité culturelle.

2. L'impératif d'une gestion de la diversité culturelle

2.1. Notions de diversité et de culture

Le champ de recherche en gestion des ressources humaines reconnait aujourd'hui une place considérable à la gestion de la diversité. Comme le rappelle Thévenet (2007), cela ne signifie pas qu'il s'agit d'un phénomène émergent mais plutôt que le concept fait son apparition dans le débat public. De même, les mesures prises par les pouvoirs publics (sur l'égalité hommes/femmes, le travail des handicapés, la non discrimination, les différences ethniques ou religieuses) encouragent les entreprises a s'y intéresser. Deuxièmement, cette préoccupation est aussi liée aux conséquences de la diversité sur les performances de l'entreprise ou des équipes qui la composent. Plusieurs auteurs mettent en avant des enjeux forts (Milliken et Martins, 1996 ; Ely et Thomas, 2001 ; Bunderson et Sutcliffe, 2002, Delhaye et Cornet ; 2004). Ces enjeux sont économiques, commerciaux ou managériaux. Ceci nous montre que si la diversité est inhérente à la société en général, les organisations peuvent en tirer partie grâce à un management efficace.

Gérer du personnel, c'est naturellement toujours gérer de la diversité humaine. Mais actuellement, la lutte contre les discriminations (touchant les femmes, les minorités visibles, les personnes reconnues handicapées, les syndicalistes, les seniors…) et la nécessité d'une gestion des âges (pour des raisons démographiques) fait de la capacité à gérer la diversité des ressources humaines un challenge important pour les entreprises.

Si la gestion internationale des cadres est un enjeu important, la gestion de la diversité dont se préoccupent aujourd'hui les directions désigne également, voire essentiellement, des pratiques de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances (Cornet et Warland, 2008). C'est un ensemble de politiques et pratiques visant le respect, l'inclusion et le traitement équitable de tous dans l'entreprise, - en particulier des groupes discriminés au plan de l'emploi, du salaire ou de la carrière. En France, à la suite des actions conjuguées du gouvernement (législation, création de la Halde), de cercles d'entreprises (Charte de la diversité, label) et des partenaires sociaux (ANI), les entreprises se sont saisies de la question des discriminations dans l'emploi depuis quelques années. La thématique de la diversité a émergé, avec les questions que soulève ce concept (voir Barth et Falcoz, 2007, Bender 2004, Bender et Pigeyre 2003, Cornet et Warland 2008). Dans les entreprises françaises les plus avancées sur le sujet, elle désigne ce que le concept recouvrait depuis plusieurs années déjà dans les pays anglo-saxons, à savoir principalement des politiques de recrutement et de suivi de carrière de personnes en situation de « minorité » de pouvoir dans l'entreprise : femmes, personnes handicapées, personnes discriminées pour leurs origines réelles ou supposées, ou en raison de leur âge. La législation française a par ailleurs renforcé la sanction des discriminations en élargissant le nombre de motifs illégaux à une quinzaine actuellement. La diversité peut également prendre un sens très large – et quelque peu flou au plan des actions managériales qui s'y rapportent - de respect de toutes les différences, visibles et non visibles, y compris les différentes manières de penser ou les différents styles de personnalité. Depuis quelques années, avec une antériorité pour l'égalité entre les femmes et les hommes (Laufer, 2005), certaines grandes entreprises françaises intègrent ces problématiques dans leur politique de ressources humaines et déclinent divers programmes au niveau national (Garner-Moyer, 2006, Barth et Falcoz, 2007). Parallèlement, elles doivent déployer des politiques au niveau international, d'où leur intérêt pour une gestion internationale de la diversité.

Parmi les différentes actions possibles pour gérer la diversité, Cornet et Warland (2008) présentent la culture organisationnelle (CO) comme un support indispensable.
Aujourd'hui chaque entreprise ou chaque groupe de travail a sa propre culture, son caractère abstrait rend très difficile de la mettre en évidence et qui plus est de déterminer dans quelle mesure la culture organisationnelle peut permettre la gestion de la diversité.

2.2. Enjeux et risques de la gestion de la diversité culturelle

On remarque qu'assez récemment les agences chargées d'évaluer les politiques sociales des entreprises font de plus en plus état de leur politique de diversité culturelle. Si l'on consulte les rapports des groupes internationaux sur le thème de la responsabilité sociale, l'accent est fréquemment mis sur le respect des spécificités nationales, la mobilité et la satisfaction de leurs salariés.
De nombreuses entreprises ont en effet compris que la diversité culturelle de leurs clients appelait une diversité dans les rangs de leurs propres salariés. Cette stratégie de diversification des ressources humaines de l'entreprise internationale permet de mieux répondre aux attentes de sa clientèle, de rehausser son image de marque ainsi que sa légitimité (Cox, 1991 ; Gosselin et Chouat, 1993). De plus en plus de mesures sont prises dans ce sens, les organisations y voyant une clé de croissance future et la possibilité d'acquérir un avantage compétitif (Orlando, 2000 ; Cox, 1991, 1993 ; Gosselin et Chouat, 1993 ; Watson et al. 199 3 ; Boeker et Goodstein 1991).
Car la diversité culturelle permettrait de plus d'accroître la productivité en facilitant l'innovation et la résolution des problèmes (Orlando, 2000).
Toutefois, il est nécessaire de préciser que les relations interculturelles sont également sources d'incompréhensions et d'erreurs d'interprétation qui peuvent rapidement mener à des tensions, voire aux conflits. Les différences culturelles qui s'expriment dans les comportements des salariés sont en fait la manifestation visible d'un ensemble de normes profondes ou "modèle culturel". Cox (1994) définit la diversité culturelle comme une représentation, dans un système social, d'individus issus de cultures, de pays et de groupes linguistiques multiples. Pour Nicklas (1995 : 37), "*chaque culture possède un système complet de règles qui définissent les relations des êtres humains entre eux. Ces règles sont nécessaires pour établir la mesure de conformité de comportement dont une culture a besoin pour son fonctionnement*". Ces règles sont intériorisées par l'individu de manière telle qu'elles s'expriment généralement de manière inconsciente. La culture est ainsi porteuse de valeurs c'est-à-dire de croyances à propos de ce qui est important, beau, bien et mal et juste ou non (Sarbaugh, 1979). Elle offre un cadre de référence, assure la prévisibilité des actions mais en même temps limite les comportements possibles ou comme le pose Nicklas (1995 : 38) *"les êtres humains vivent captifs pourrait-on dire, dans la cage qu'ils ont eux-mêmes construite, que sont les normes et les règles"*.
Dans une relation interpersonnelle, si chaque partie ne dispose pas du même cadre de référence pour interpréter une situation, il peut alors se produire de nombreux malentendus. Selon Dupriez (1999), ignorer la diversité culturelle et ses enjeux peut conduire à des "mismanagement", à des erreurs de gestion ; lorsque la diversité culturelle s'accompagne d'une faible intégration de certaines composantes culturelles, celle-ci finit toujours par entraîner des coûts supplémentaires. Dans ce même contexte, Chouat et Gosselin (1993) dénoncent le gaspillage des ressources humaines : *« nous voyons de nombreux employés issus de groupes non traditionnels s'adapter, se conformer, réduire leur potentiel, perdre leur identité ainsi que leur estime de soi et, à l'occasion, s'épuiser à essayer d'être quelqu'un qu'ils ne sont pas… »*. Ces deux auteurs affirment que *« la grande quantité d'énergie que les individus dépensent dans leurs efforts pour s'assimiler, pourrait être mieux utilisée à résoudre des problèmes, à identifier des nouvelles occasions d'affaire ou à développer de nouveaux produits »*.
Cependant, la nécessité pour une entreprise de prendre en compte la diversité culturelle n'a pas pour seul objectif d'éviter les erreurs mais surtout de s'assurer des avantages importants de compétitivité. La diversité culturelle peut constituer pour l'entreprise multiculturelle un atout majeur : "*En mettant en synergie les différences, l'entreprise permettra à ses hommes d'enrichir leurs comportements, leurs imaginations, leurs ouvertures aux autres, leurs performances. En retour, la culture de l'entreprise s'élèvera et favorisera le développement des échanges culturels. Son efficacité, son ambiance et son image s'amélioreront*" (Blaquière, Bossard & Mc Carron, 1984 : 115). Dans ce domaine, les structures soucieuses de gérer cette diversité culturelle favorisent une meilleure intégration et peuvent ainsi réduire les coûts, notamment ceux liés à l'absentéisme ou à la rotation du personnel. Comment l'entreprise peut-elle alors auditer ses pratiques de gestion de la diversité culturelle ?

3. Mesurer la diversité culturelle : pour une approche qualitative

3.1. Tester les pratiques de gestion de la diversité culturelle.

Comme nous l'avons vu précédemment, le label diversité est un moyen pour les organisations d'évaluer leurs pratiques de gestion de la diversité culturelle. Les procédés d'évaluation proposés sont à la fois quantitatifs et qualitatifs, dans la mesure où il s'agit les moyens et les résultats.

L'approche qualitative est d'autant plus pertinente qu'il est pour l'instant impossible, d'un point de vue « public », de mesurer la « diversité ethnique » en France, eu égard, d'une part, à la non-reconnaissance des appartenances ethno-raciales et, d'autre part, à l'impossibilité de recenser celles-ci dans un fichier informatisé (en vertu de la loi « Informatique et Libertés » du 6 janvier 1978).
La méthode du testing ou « test de situation », très utilisée aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne à la fin des années soixante pour mettre en évidence l'existence de discriminations dans l'accès à l'emploi ou au logement, est présentée également en France comme un moyen de contrôle et d'évaluation.

En mai 2004, les résultats de l'étude de Jean-François Amadieu, en charge de l'Observatoire des discriminations, ont démontré l'ampleur des discriminations à l'embauche en France. L'étude avec pour objet une population de commerciaux a conclu qu'un candidat maghrébin recevait 5 fois moins de réponses positives qu'un candidat dit Français de souche.
Le testing sur CV a donc indéniablement pour avantage de saisir la discrimination en acte et de mettre au jour l'existence de critères de sélection autres que la compétence : l'origine, le genre, l'âge, etc...
Cependant, parce qu'il concerne essentiellement la sélection sur CV, il peut reporter une sélection discriminatoire à une autre étape du processus de recrutement. De plus certains testings peuvent s'avérer être non-concluants, ce qui pose la question de la taille de l'échantillon. Tel a été le cas du testing effectué par l'Observatoire des Discriminations en 2006 pour le compte de la HALDE. Celui-ci portait sur trois entreprises (LVMH, Sodexo et BNP Paribas). La démarche a consisté à sélectionner vingt offres d'emploi par entreprise et à y répondre par 3 jeux de 6 CV, soit 360 CV par entreprise. Sur les 1080 CV envoyés, seuls 113 ont reçu une réponse positive. Le candidat de référence (« un homme, 28 ans environ, pas de photo, nom-prénom évoquant une origine de régions de France métropolitaine ») a reçu 23 réponses positives tandis que le candidat « au nom et prénom d'origine maghrébine » 16. Le rapport a conclu a l'absence de discrimination par non-significativité des résultats.
Malgré les aléas de la méthode, elle n'en reste pas moins recommandée par la HALDE, notamment sous sa forme d'« autotesting ». Sans valeur scientifique ou judiciaire, cette pratique adoptée, par de nombreuses entreprises, consiste à réaliser des audits internes par testings sans en informer les collaborateurs.

3.2. La question de la mesure de la diversité ethnique

En France, il n'est pas possible de mesurer la diversité ethnique. Certaines entreprises ont utilisé des méthodes, telles que la méthode patronymique, pour notamment analyser leurs recrutements (Casino, L'Oréal…). L'enquête statistique réalisée en 2005 à Casino par ISM Corum a concerné quatre sites (un hypermarché, un supermarché, un entrepôt et une cafétéria en région Rhône-Alpes) et 600 personnes. Au regard du bassin d'emploi, deux catégories de patronymes ont été retenues : ceux d'origine européenne réelle ou supposée et ceux de consonance non-européenne. L'étude montre ainsi que « des personnes d'origine réelle ou supposée extra-européenne paraissent défavorisées dans l'accès à la première embauche puis dans le maintien dans l'emploi après le premier contrat ».

Cependant, la question sociale recouvrant la question «raciale » en France, les entreprises font souvent un détour par le lieu d'habitation. Elles s'intéressent ainsi à des populations issues des quartiers sensibles en supposant qu'elles sont majoritairement « issues de l'immigration ». Par exemple, dans le dans le cadre du Plan Espoir Banlieues, les entreprises se sont engagées sur des moyens et sur des objectifs de recrutement de jeunes de moins de 26 ans issus des ZUS/ CUCS. Il s'agit à la fois d'aller à la rencontre de ces jeunes en leur ouvrant le monde de l'entreprise par des présentations métiers notamment et de favoriser leur insertion professionnelle à travers tous types de contrats (stage, apprentissage, CDD, CDI).

Mais comment allez plus loin et mesurer la diversité dite ethnique ? Présidé par François Héran, ancien directeur de l'Ined, le Commed (Comité pour la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations) mis en place en 2009 a eu pour missions de d'identifier et de proposer aux organisations des méthodes de mesure des discriminations et de la diversité ethnique. Son rapport (Comité pour la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations) remis le 5 février dernier à Yazid Sabeg, Haut Commissaire à la Diversité, préconise de comparer la structure "ethnique" des entreprises à celle de la population environnante. Le comité préconise ainsi parmi ses 43 recommandations, l'institution, dans les entreprises de plus de 250 salariés, d'un rapport de situation comparée sur les différences de traitement liées aux origines (RSC-diversité). Il s'agirait, pour les employeurs, de recueillir des données sur l'origine des salariés aux principaux moments du processus ressources humaines : recrutement, promotion, accès à la formation, etc. Les origines seraient identifiées à travers les pays de naissance et les nationalités de la personne interrogée – de manière volontaire et anonyme – et de ses parents. Pour garantir la confidentialité de la collecte de ces données, un opérateur extérieur assurerait le recueil et le traitement des questionnaires.
Ces RSC-diversité seraient ensuite adressés à un observatoire des discriminations, créé au sein de la Halde, qui serait chargé de « confronter la structure du personnel dans les secteurs pertinents avec la "main-d'œuvre disponible" […], afin d'apprécier l'ampleur et le sens des distorsions » (Rapport Commed, 2010). A charge pour l'Insee de mettre à disposition « des données de cadrage sur la distribution des origines de la population par bassins d'emploi, branches professionnelle et niveaux de qualification ». Toutefois, précise le rapport, « la confrontation des données internes et des données externes ne signifie pas qu'on envisage des quotas, encore moins qu'on postule que l'entreprise doit refléter la population environnante à la proportionnelle intégrale ».
Cette proposition d'analyse reposant sur la comparaison de la structure des effectifs des entreprises d'après l'origine géographique à celle de la population active environnante semble être une réelle avancée. Néanmoins, cette recommandation, s'appuyant principalement sur une approche géographique de l'origine ethnique, fait l'économie de la question de la visibilité, souvent à l'origine des discriminations raciales (Blivet, 2004)

Conclusion

L'audit social n'est pas une fin en soi ; mais un outil efficace pour aboutir à un diagnostic fiable, objectif, dont la valeur ajoutée se mesure avec la mise en application des recommandations préconisées. Ainsi, après avoir audité et évalué leurs actions en faveur des diversités culturelles, les entreprises devront conduire à un réel processus de changement de culture, dans la mesure où la diversité « est le résultat d'un processus de changement de culture et non pas un intrant dans d'autres processus » (COMMISSION EUROPENNE, 2003). Les démarches en faveur de la diversité ne peuvent donc s'inscrire que sur le long terme.
En France, la question de l'audit social appliqué à la diversité culturelle pose la question de la mesure de la diversité ethnique de l'évaluation des discriminations raciales. Il est vrai, nous l'avons suggéré en fin de démonstration, écartée par le Commed, la question de la visibilité reste entière. Faut-il nommer, catégoriser le fait « d'être de couleur », et de « quelle couleur ? », alors que nous sommes tous pluriels, c'est-à-dire que nous nous ressentons tous plus que ce que les autres nous attribuent (hétérodétermination). Cette pluralité d'identités et d'engagements souvent en conflit s'oppose à l'abstraction qui valorise une entreprise multiculturelle « unifiée », sans tensions. Ce n'est pas parce qu'un individu se perçoit comme hispanique qu'il sera perçu comme tel par les personnes qu'il rencontre et « la classification peut reproduire l'application du stéréotype qui est à l'oeuvre dans les discriminations » (A. Seurrat de la Boulaye, 2005).
Si la problématique multiculturelle avait tendance autrefois à se penser de groupe à groupe (les expatriés face aux locaux, les français face aux chinois lors d'une acquisition…), aujourd'hui, il conviendrait aussi de parler de management intraculturel tellement le processus d'ethnicisation et de disqualification sociale temporaire est vécu différemment par les individus au travail. Les individus vivent dans l'entreprise une « apparente appartenance » (Cossee C., Lada E. et Rigoni I., 2004), un « arrangement » de leurs origines autour d'un savoir social incorporé et d'une culture d'entreprise commune censée être partagée.

Bibilographie

Allouche J., Huault I. et G. Schmidt. 2004. « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », 15 ième Congrès annuel de l'AGRH, Montréal.
Barth, I., Falcoz C. (dir), (2007). *Le management de la diversité, Enjeux, fondements et pratiques*, Paris : L'Harmattan
Bender, A-F, (2004). Egalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances ?, *Revue Française de Gestion,* juin-août 2004, p. 205-217.
Bénézech D., Lambert G., Lanoux B., Lerch C. et J. Loos-Baroin. 2001. « Completion of knowledge codification : an illustration through the ISO 9000 standards implementation process », Research Policy, n° 30.
Bénézech D. et J. Loos-Baroin. 2003. « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel », *Revue Sciences de Gestion*, n° 36.
Benraïss L, Peretti J.M. 2003. « L'entreprise est elle responsable de l'équité des rémunérations ? », Actes de la 5 ième université de printemps de l'Audit Social, Corte.
Blaquière, H., Bossard, P., Mac Carron, B. (1984). Le choc des cultures : atout au handicap pour l'entreprise ? *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 111-118.
Blivet L. (2004) *L'Entreprise et l'égalité positive,* Institut Montaigne
Boeker, W. & Goodstein, J. (1991). Organizational Performance and Adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition. *Academy of Management Journal*, 34 (4), 805-826.
Caroll A. 1979. «A three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol.7, n°4.
Chaouki F. et Z. Yanat. 2004. « Contribution de la certification à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Actes de la 22ième Université d'été de l'Audit Social. Luxembourg.
Chouat, N. & Gosselin, A. (1993). La diversité culturelle comme facteur de contingence de la gestion des ressources humaines, *AGRH,* Jouy-en-Josas, 142-146.
Commed (2010), Rapport sur la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations.
COMMISSION EUROPENNE (2003), Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales, Unité D3, *Coûts et avantages de la diversité*, p.9.
Cornet A., C. Delhaye (2004), « Arguments managériaux pour une responsabilité sociale des entreprises : le cas de la gestion de la diversite de la maind'oeuvre et de la clientèle ». 22eme universite d'ete des auditeurs sociaux, Luxembourg, Aout.
Cornet, A., Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Paris : Dunod.
Cossee C., Lada E. et Rigoni I. (2004), *Faire figure d'étranger*, A. Colin, p. 20.
Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of management Executive*, 5 (3), 45-58.
Cox, T., (1993), Cultural diversity in organizations: Theory, Research and Practice (ch. 2), San Francisco: Berrett – Koehler Publishers, Inc., 1993;
Dupriez, P. (1999). Le management interculturel : mode éphémère ou réalité d'entreprise? *Gestion 2000,* 3, 60-77.
Ely R. J. et Thomas D. A. (2001), "*Cultural diversity at work. The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes*", Administrative Science Quarterly, 46, 2001.
Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH, *Revue Management et Avenir*, 7, p. 23-42.
Igalens J. et J.M. Peretti. 2004. « Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux », Actes de la 6ième Université de Printemps. Tunisie.
Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel, *Travail et Emploi* n°102, p. 31-44.
Lorriaux J.P. (1991), Economie de l'entreprise, DUNOD, Paris.
Milliken F., Martins L. (1996), Searching for Common Threads : Understanding the Multiple Effects of Diversity on Organizational Groups, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, p. 402-424, April.
Nicklas, H. (1995). Identité culturelle et conflits entre les cultures. In Abdallah-Pretceille, M., Thomas, A. (sous la direction) *Relations et apprentissages interculturels*, Paris, Armand Colin, 35-46.

Orlando, C.R. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 164-177.
Saulquin J.Y. 2004. « GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises », 15 ième Congrès annuel de l'AGRH, Montréal.
Sarbaugh, L.E. (1979). *Intercultural communication*, Hayden Book Cy.
Schnapper D. (1994) *La Communauté des citoyens, sur l'idée moderne de nation*, Paris: Gallimard, Paris
Seurrat de la Boulaye A., (2005) « La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de « bonnes pratiques » en gestion de la diversité dans l'entreprise », Mémoire de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication -
Université de Paris IV
Thévenet M.1999. « Le turn over des xers dans les nouveaux secteurs du service », Actes de la 1ière Université de Printemps. Tunisie.
Thevenet M. (2007) Tous les memes ? in Peretti J.M Tous differents : gerer la diversite dans l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris
Watson, W. Kumar, K. & Michaelsen, L. (1993). Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590-602.
Tchankam J.P., Yanat Z. 2004. « La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise », Actes de la 6ème Université de printemps de l'audit social, Tunisie.

AUDITER LA POLITIQUE DIVERSITE DANS UNE PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE : LE CAS D'UN CENTRE D'APPEL SPECIALISE

Sana GUERFEL-HENDA
Enseignant-Chercheur
Amiens School of Management
sana.henda@supco-amiens.fr, sana.henda@gmail.com

Christine NASCHBERGER
Enseignant-Chercheur
Audencia Nantes Ecole de Management
cnaschberger@audencia.com

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) est définie comme l'ensemble des opérations effectuées dans une entreprise. Son but est de constituer et de développer un potentiel humain; c'est-à-dire un capital capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise (Mahé de Boislandelle, 1998). Son objet est d'utiliser au mieux les énergies humaines par des activités d'ordre opérationnel, de conception, de planification et de coordination qui constituent ses composantes managériales. Elle doit aussi ou ainsi mobiliser ses talents pour « résoudre les problèmes, exploiter les opportunités, parer les menaces externes pour parvenir à une rentabilité adéquate » (Candau, 1983). Elle se doit d'être efficace.

Si l'objectif de l'entreprise est l'efficacité, il est possible que des systèmes de GRH plus efficaces augmentent la performance de l'entreprise. Certaines recherches rapportent des associations positives entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle (Richard et Johnson, 2004). En particulier, la participation des salariés, la formation du personnel et la rémunération au mérite sont censées améliorer largement la performance des entreprises (Pfeffer, 1994). Mais l'unanimité est loin d'être atteinte parmi les chercheurs.

La notion de PME est une notion floue, qui recouvre plusieurs définitions. Selon d'Amboise et Muldowney (1988), « définir de façon rigoureuse les PME a toujours été difficile et donne même lieu à des controverses ». C'est donc en multipliant les angles d'attaque que l'on peut prétendre à caractériser une PME (Parlier, 2006a et b ; Torrès, 1999). D'après Parlier (2006a et b) une PME est une structure :

- regroupant au moins 10 personnes jusqu'à un maximum de 250, selon le Journal des communautés européennes ((3 avril 2006), ou de 500, selon l'INSEE ;
- indépendante juridiquement, ce qui permet de la différencier de la petite et moyenne organisation (PMO) ;

Nous avons retenu comme PME dans le cadre de la présente recherche, les entreprises employant moins de cinq cents personnes, donc les PME de petite et moyenne taille. Comme l'indique Bachelard (2003), la plupart des chercheurs (dont Ducheneaut) travaillant sur cet objet utilisent également ce critère quantitatif, notamment l'effectif.

La plupart des petites et moyennes entreprises (PME), souvent éloignées de ces préoccupations RH, sont souvent sceptiques quant aux performances attendues. 93,1% des entreprises françaises comptent moins de 10 salariés. Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent 2/3 des emplois en France. Les PME emploient environ 10 millions de personnes et 55% des personnes actives du secteur privé travaillent dans les PME. Les PME constituent donc un socle important à partir duquel l'économie française peut se développer. Les PME fournissent à la France son principal vivier d'emplois, par exemple 2,3 millions de nouveaux emplois sur un total de 2,8 millions ont été créés ses vingt dernières années dans les PME.

Les ressources humaines jouent un rôle central dans le développement de l'entreprise, même si elles n'occupent pas dans l'esprit des dirigeants une place prépondérante (Mahé de Boislandelle, 1998).

D'après Amboise et Garand (1995), la fonction RH dans les PME connaît plusieurs types de difficultés:
- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques ;

Nous souhaitons mettre l'accent sur le rôle du dirigeant puisque comprendre le fonctionnement d'une PME ne peut s'affranchir de s'interroger sur son patron : son parcours, ses motivations, ses orientations, son système de pensée, ses comportements, sa relation aux autres… (Parlier, 2006b, Bachelard, 2003). Plusieurs travaux portent sur son influence en matière de politiques RH (Naschberger, 2002).

1. La gestion de la diversité en PME

Considérant le contexte démographique évoqué plus tôt, la GRH n'a d'autre choix, afin d'attirer les meilleurs candidats, que d'adapter son offre de travail au profil changeant de la main-d'oeuvre disponible et à sa nouvelle configuration. Recruter une main-d'oeuvre diversifiée comporte plusieurs avantages pour les organisations. Parmi ceux identifiés par les chercheurs, on note que les clients ont une image positive des organisations qui prônent la diversité, ce qui amène des retombées positives pour leurs affaires (Shoobridge, 2006; Wheeler, 2005; Farrer, 2004; Maxwell, 2004; Thomas, 2004; Maitland, 2002).

Les travaux consacrés à la diversité sont généralement consacrés aux grandes entreprises (Peretti, 2006 ; Sabeg et Charlotin 2006 ; Barth et Falcoz, C. 2007) négligeant la majorité des acteurs économiques, à savoir les PME. Répondant à un équilibre fragile entre des logiques d'action sociales et économiques, le *business case* du management de la diversité repose sur l'idée qu'un personnel diversifié améliore la performance globale de l'entreprise (Cornet et Warland, 2008).

C'est en prenant en compte l'ensemble de ces éléments que nous allons nous intéresser à la gestion de la diversité et son rôle dans les PME. Il est évident que les PME jouent un rôle primordial dans la gestion de la diversité en entreprise. L'Europe a publié un guide de la promotion de la diversité dans les PME (Strazzeri, 2007). Voici les huit étapes à suivre pour les PME afin de favoriser leur compétitivité à travers la diversité au travail :
- Penser à l'entreprise en termes de qualités, faiblesses, problèmes et besoins
- Se détacher des décisions de recrutement basées sur des valeurs personnelles et sur l'intuition
- Explorer des marchés nouveaux et potentiels
- Placer les clients/consommateurs à l'avant-plan de la stratégie commerciale et du processus de planification
- Développer des systèmes de communication interne sophistiqués
- Utiliser les engagements vis-à-vis de la diversité comme outil commercial pour la réputation, les relations publiques et comme source de nouveaux contrats
- Evaluer les coûts et les avantages éventuels découlant de la mise en œuvre de politiques de diversité
- Rechercher un soutien extérieur pour se faire aider à adopter des procédés de diversité et à formaliser la GRH

En France, la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité), une autorité administrative indépendante créée en 2005, a principalement deux missions : le traitement des cas de discrimination (directe ou indirecte) et la promotion des actions de l'égalité des chances. Elle est à l'origine de nombreux guides de bonnes pratiques tels que « le guide de la prévention des

discriminations dans l'emploi/PME » (2007) qui définit 5 étapes principales dans la mise en place d'une politique de diversité en entreprise :

- S'engager en tant que dirigeant
- Responsabiliser le management et les responsables des ressources humaines
- Réaliser un état des lieux (un audit quantitatif de la typologie des salariés, un audit qualitatif des processus dont ceux de la gestion du personnel et un auto-testing) (voir aussi Peretti et Saüt, 2006).
- Sensibiliser et former le personnel
- Faire connaître son engagement au sein de l'entreprise et des partenaires (par la communication ou dans le cadre d'une action commune avec d'autres entreprises).

De nombreuses PME ont déjà mis en place des actions pour encourager la diversité en entreprise. Les exemples suivants montrent que ce n'est ni la taille réduite de l'entreprise, ni les faibles moyens mis à disposition qui empêchent de mettre en place une démarche diversité. Les PME pratiquent la diversité bien souvent sans le savoir car les PME sont proches de leur bassin d'emploi (Cocuelle, 2007). Les relations de proximité leur donnent une meilleure connaissance de la réalité du terrain. Elles travaillent souvent étroitement avec divers acteurs de leur territoire comme les missions locales, les agences Pôle Emploi, les sociétés d'emploi et de recrutement, les cabinets conseils RH, etc. Les résultats du Baromètre Adia (2006) présentent la relation entre discrimination et taille de l'entreprise. Notamment dans les très petites entreprises (< 20 salariés), les discriminations ne sont pas dans l'ensemble les plus fortes. C'est dans les PME de 20 à 200 salariés que le niveau de discrimination moyen est le plus élevé. La discrimination en raison de l'origine maghrébine est très forte. Dans les plus grandes entreprises (> 200 salariés), les discriminations en fonction de l'âge sont très importantes. Dans l'ensemble, hormis pour l'âge, les discriminations sont nettement moindres dans les entreprises de plus de 200 salariés.

1.1. Les freins à la diversité dans les PME

Les PME sont également confrontées à plusieurs obstacles dans la gestion de la diversité. Par rapport aux grandes entreprises, les PME sont moins rapides à communiquer sur les actions de diversité qui valorisent l'image et la notoriété des entreprises (Cocuelle, 2007). Souvent, les PME déclarent qu'elles ont des moyens insuffisants pour mettre en place des indicateurs de gestion nécessaires à la compréhension des effets positifs de la diversité sur le fonctionnement de l'entreprise. Parfois la gestion de la diversité est considérée comme une pratique réservée aux grandes entreprises qui ont le temps et les moyens de s'en occuper.

Nous pouvons constater que la réflexion et les pratiques en gestion de la diversité sont plus développées dans les grandes entreprises que dans les PME. Ainsi les PME disposent de peu de pratiques structurées de gestion de la diversité. On note plutôt une gestion réactive, c'est-à-dire des réactions au cas par cas, sans anticipation.

D'autres facteurs qui freinent une démarche diversité sont la méconnaissance des lois et des aspects juridiques ainsi que les enjeux de la diversité. La démarche est considérée trop risquée car les patrons ont du mal à estimer les coûts et les bénéfices d'une telle démarche. Les réticences internes au sein des PME sont un autre frein dans la mise en œuvre d'une démarche diversité. Dans le même registre, on peut citer les résistances culturelles. D'autres obstacles sont le manque d'impulsions et d'engagements des directions d'entreprises aggravé par un contexte économique défavorable. Nous pouvons aussi constater que dans une période de crise, les priorités des patrons changent.

1.2. Faire de la diversité une opportunité pour les PME

L'enjeu pour les PME est double: une prise de conscience des apports de la diversité et une professionnalisation des pratiques de la diversité. La gestion de la diversité est une approche managériale qui a ses origines dans les convictions du dirigeant de l'entreprise. La diversité doit faire partie des valeurs du dirigeant. Ensuite, la diversité peut être partagée en entreprise et s'insérer dans ses valeurs et sa culture. Après ce travail de fond, le dirigeant d'une PME peut se renseigner sur les outils de la gestion de la diversité dont il existe une panoplie de méthodes et d'outils. Nous citons comme exemple la charte de la diversité, le label « Diversité », le label « Egalité », le CV anonyme, la

méthode des habilités, la signature des conventions ou des accords, etc. Il est important de choisir un outil qui correspond au contexte et aux spécificités de l'entreprise, c'est-à-dire de contextualiser l'outil et l'approche diversité dans une PME.

Il ne faut pas oublier que la diversité n'est pas seulement une affaire du recrutement et que d'autres process RH sont également touchés, notamment la formation ou la mobilité des salariés. Nous pouvons également constater que les réseaux professionnels comme le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) jouent un rôle important dans la sensibilisation et la formation des dirigeants des PME. À travers ce réseau, les dirigeants peuvent mieux connaître les outils et les bonnes pratiques développées par leurs homologues qui se sont déjà engagées dans des actions en faveur de la diversité.

2. L'engagement des dirigeants à travers le réseau du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) : le rôle du dirigeant dans une PME

Aujourd'hui, 3 000 jeunes dirigeants d'entreprise sont membre du CJD et ils sont répartis dans un réseau d'une centaine associations locales.

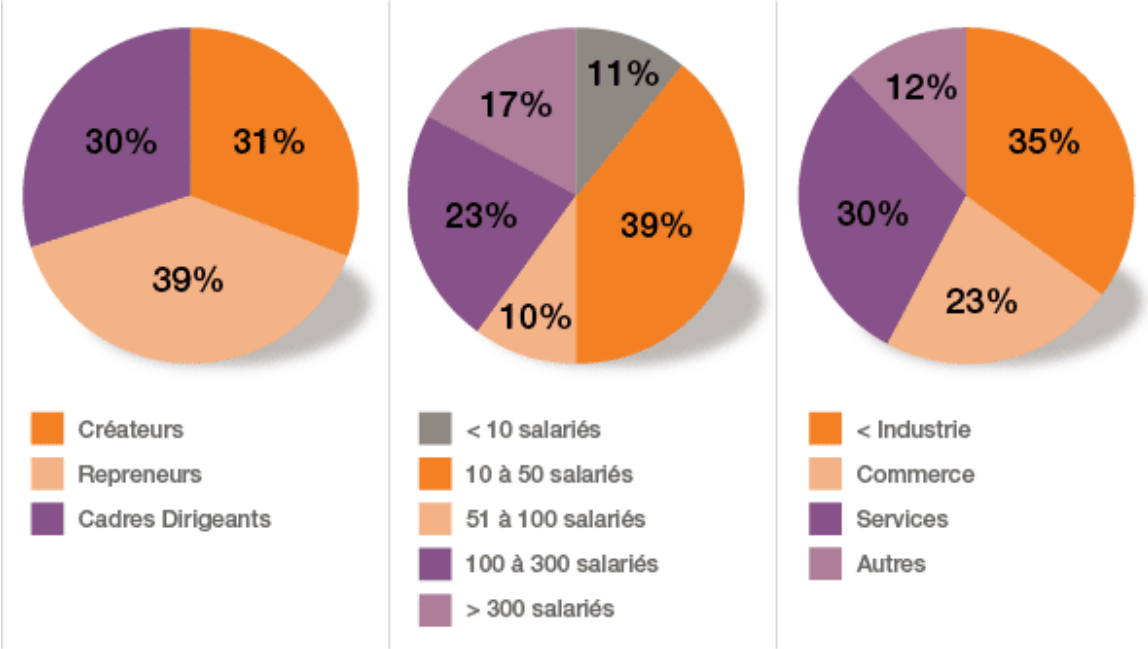


Figure 1 : Le CJD et la taille de l'entreprise

Comme le montre la figure 1, 50% des adhérents du CJD dirigent une PME de moins de 50 salariés.

Encadré 1 : L'historique et les convictions du CJD

Depuis 1938, le CJD défend l'idée qu'il faut « réhabiliter la fonction patronale » et mettre « l'économie au service de l'homme ». L'ambition du CJD est de promouvoir des idées nouvelles et d'accompagner dans sa mission tout jeune dirigeant soucieux d'améliorer sa performance et celle de son entreprise. En cela, le CJD n'a pas pour objectif de défendre les intérêts d'une catégorie. Devenir membre du CJD, c'est avant tout rompre son isolement et partager avec d'autres jeunes dirigeants des préoccupations semblables. C'est aussi pouvoir échanger en toute confidentialité, s'enrichir du regard des autres et profiter de toute la richesse d'un réseau convivial. Etre au CJD, c'est donc engager une dynamique pour améliorer sa performance et celle de son entreprise.

Pour convaincre les entreprises de s'engager dans une démarche diversité, le réseau professionnel propose l'argumentaire suivant (septembre 2005) :

Encadré 2 : Argumentaire pour la gestion de la diversité « Osons expérimenter la diversité dans nos entreprises »

La diversité : c'est quoi ?

Définition pour l'entreprise du management de la diversité (IMS) *: « Gérer la Diversité c'est réfléchir à la manière d'optimiser les potentiels multiples au sein de l'entreprise. C'est le regroupement de toutes les différences et l'acceptation de la diversité qui nous entoure et qu'il faut apprendre à manager. Cela ne signifie pas uniquement gérer la cohabitation des différences».*

La diversité, pourquoi ?

- Prévenir la pénurie de main d'œuvre : départs massifs en retraite d'ici 5 ans, et difficulté de trouver de nouveaux travailleurs
- Attirer de nouveaux talents, garder, faire évoluer les salariés en privilégiant la compétence
- Respecter la législation anti-discrimination, Contribuer au maintien du système social (maladie, retraites…)
- Accroître la performance de l'entreprise : qualité de services, baisse de l'absentéisme, opportunités commerciales, appréhension de la mondialisation…
- Diversifier la culture d'entreprise, les motivations, la dynamique, l'ambiance, les attentes, la créativité, etc… et ainsi favoriser l'innovation

D'après le CJD, il s'agit de convertir un fait social et une obligation juridique dans un langage d'efficacité et d'opportunité économique et de valoriser le principal actif incorporel de l'entreprise : le Capital Humain.

2. La méthodologie

L'audit de la démarche diversité a été réalisé à l'initiative d'un groupe de travail regroupant trois acteurs régionaux notamment des membres du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) et la CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail), et des enseignants-chercheurs d'une école de management nantaise. Ce groupe de travail était crée en septembre 2006 et depuis janvier 2009, nous travaillons sur l'évaluation et l'amélioration des pratiques de management de la diversité au sein des entreprises dont le dirigeant est un membre du CJD. (Krohmer, Naschberger, Sobczak, 2010). Au total, six entreprises se sont portées volontaires pour intégrer une démarche; l'une d'entre elles est IMA Technologies.

La phase de l'audit s'est déroulée entre janvier 2009 et juin 2009. La première étape de l'audit a eu comme objectif de cerner les attentes du dirigeant. Pour atteindre cet objectif, l'audit a comporté deux phases : une phase d'analyse quantitative qui consistait à faire remplir un questionnaire « Diagnostic Diversité » par la direction de l'entreprise et une phase plus qualitative de rencontres et interviews de la direction générale et la direction des ressources humaines. La deuxième étape de l'audit était elle-même composée de deux phases, sur le même modèle : la première, quantitative, a été l'envoi d'un questionnaire à tous les salariés (c'est-à-dire aux 284 collaborateurs) et la phase qualitative a été constituée d'entretiens avec des salariés volontaires. Ainsi, 103 questionnaires ont pu être récoltés – soit un taux de réponse de 36% - et 14 entretiens ont été réalisés avec des salariés.

La responsable RH de IMA Technologies a consulté le comité d'entreprise avant de lancer la phase de l'audit. Parallèlement, un groupe projet de sept personnes a été constitué.

3. La présentation des résultats et l'analyse du cas de la PME

La seconde partie de cette communication présente la société, ses pratiques de la diversité et l'analyse des résultats.

IMA Technologies est une filiale du groupe IMA (groupe d'assurances) créée en 1999 et spécialisée dans l'externalisation des processus métiers. IMA Technologies appartient au Groupe Inter Mutuelles Assistance qui est le leader européen de l'assistance aux personnes et aux biens. Le Groupe Inter Mutuelles Assistance a traité en 2007, 14 millions d'appels et a réalisé avec 2300 collaborateurs un chiffre d'affaires de 424 millions d'appels. Le domaine d'expertise d'IMA est d'accompagner un client dans un projet d'externalisation vers le développement d'un centre téléphonique. Le centre

d'expertise d'IMA est la mise en œuvre de l'externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing). C'est un centre d'appels spécialisé dans différents domaines : centre d'assistance technique automobile ; assistance informatique et technique ; information juridique et vie pratique ; gestion de la relation client, solutions télé-relationnelles pour le e-commerce). IMA Technologies s'impose sur le marché avec un chiffre d'affaires de 12,8 millions (en 2008), 284 collaborateurs et quatre implantations en France. IMA Technologies est une entreprise jeune et en pleine croissance. La moyenne d'âge des salariés est de 31 ans.

Concernant les métiers des plateformes d'appel, la diversité des profils de compétences que recrute IMA Technologies est très forte: des compétences juridiques aux compétences purement techniques, l'activité d'IMA Technologies induit un éventail très large de qualifications au sein de la même structure.

3.1 Les définitions de la diversité en entreprise

Selon le dirigeant, *« la diversité apporte au sein des équipes beaucoup de richesse et donc de performance puisqu'elle permet de diversifier les profils donc les approches, les idées et les compétences. »* D'après le dirigeant, la diversité a un intérêt pour toutes les parties prenantes comme les salariés, les clients ou les fournisseurs – ainsi pour la performance et l'image de l'entreprise. Il nous fait part de sa vision *« d'une image de l'entreprise ouverte et non discriminante »*. En tant que membre du CJD, le PDG s'inscrit dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises qui comprend la promotion de la diversité et cet engagement se traduit dans son entreprise par des recommandations à l'encadrement et par l'implication des partenaires sociaux. Aujourd'hui, il n'existe pas de supports de communications externes valorisant l'engagement en faveur de la diversité.

3.2 Les freins à la diversité

Nous avons questionné le PDG par rapport aux freins à la promotion de la diversité en entreprise.
Les réponses sont classées de 1 – pas important - à 5 - très important.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
La complexité de la question	X				
L'existence d'autres priorités		X			
Le manque de diversité des candidatures				X	
Les réticences de la hiérarchie			X		
Les réticences des salariés		X			
Les réticences des clients		X			
La conjoncture économique	X				
Le désintérêt des représentants du personnel	X				
Les difficultés d'intégration			X		

Figure 2 : L'importance des freins à la diversité

Comme le montre la figure 2, le PDG juge « le manque de diversité des candidatures » comme le frein le plus important dans la mise en œuvre d'une démarche diversité. Par contre, les raisons souvent évoquées dans la littérature, comme la conjoncture économique, le désintérêt des IRP, la complexité de la question, les résistances en interne ou encore l'existence d'autres priorités semble avoir pas d'importance au sein de cette PME.

Que représente la diversité pour les salariés? Des résultats de l'enquête quantitative ressortent les idées suivantes : la diversité représente « *une responsabilité de l'entreprise», « une opportunité à saisir par l'entreprise » et » une source d'enrichissement personnelle ».*
L'enquête quantitative a montré que les salariés mettent derrière le terme « diversité en entreprise », par ordre décroissant **:** 1) origine ethnique ; 2) personnes en situation de handicap ; 4) seniors ; 3) égalité hommes-femmes ; 5) niveau d'étude ; 6) orientation sexuelle.

Selon les salariés d'IMA Technologies qui ont participé à l'enquête qualitative, la diversité, « *c'est la représentativité de la société, le divers à tous les niveaux, l'équité de traitement, la valorisation des compétences* »:

- La diversité des *« âges, des origines, des idées, des couleurs, le genre, le handicap, la culture, la façon d'être »,*
- *« faire en sorte que toutes les couches de la population soient représentées dans l'entreprise »,*
- *« valoriser les compétences des gens » (au lieu de les limiter à des catégories de personnes et horizons),*
- *« un engagement à ne pas faire de ségrégation, une politique salariale équitable, mettre en avant les possibilités d'évolution quels que soient le niveau d'étude, l'emploi exercé et le poste d'origine ».*
- Elle relève de *« la conscience morale de l'entreprise, très importante pour moi ».*

Certains vont même jusqu'à dire que « *la diversité est justement de ne pas classer des gens dans des catégories.* » L'idée que *« tout doit paraître naturel »* est évoquée, *« on ne doit plus se poser la question de la différence ».*

Quelques salariés se disent étonnés de la présence de certaines catégories dans notre guide d'entretien. L'orientation sexuelle est la plus souvent citée, selon certains salariés elle n'a pas sa place car elle relève de la vie intime des personnes. La présence des seniors et du niveau d'étude en a étonné quelques-uns.

3.3 Les conséquences de la diversité

Selon les entretiens qualitatifs, la gestion de la diversité au sein de la société, c'est participer à la politique d'intégration du pays : l'entreprise fait partie des institutions représentatives et en tant que leader d'opinion, elle doit montrer l'exemple. Au sein de l'entreprise, la gestion de la diversité permet:

Un enrichissement des salariés

- C'est un brassage et un *« enrichissement mutuel »* : du salarié à l'entreprise, de l'entreprise au salarié.
- Un formateur interrogé a remarqué que la présence de personnes d'horizons divers « *enrichissait les discussions lors des formations* ».
- Elle permet d'avoir une meilleure ambiance de travail, elle *« humanise »* l'entreprise.
- Elle permet aux personnes différentes de se sentir *« décomplexées ».*

De la performance pour l'entreprise

- C'est une *« richesse en termes d'approches ».*
- *« Des idées neuves et des approches différentes du client ».*
- C'est *« une source d'union et de force ».*

Des économies

- *« Evite à l'entreprise de payer des taxes supplémentaires (personnes handicapées) ».*
- *« Elle permet de se prémunir du risque de discrimination. »*

Une meilleure image auprès des clients

- Elle donne *« bonne conscience à l'entreprise »* ainsi qu'une *« bonne image à l'extérieur »*

D'après les salariés, la diversité peut poser problème dans certains cas ; par exemple *« elle peut ne pas être rassurante au début »,* ou être *« une source de conflit par exemple l'incompréhension liée à différents « backgrounds » et référentiels qui posent des problèmes de communication ».*

3.4 L'égalité de traitement des salariés

D'après l'enquête quantitative, les salariés sont à chaque fois plus de 70% à penser qu'il y a égalité traitement à tout point de vue. Néanmoins on voit que c'est pour la catégorie des seniors et le niveau d'étude qu'il y a le plus d'avis négatifs (23,4% et 17,1%). En ce qui concerne la gestion des ressources humaines c'est dans le domaine de la gestion de carrière et de la rémunération que l'égalité de traitement est la plus contestée (20% et 23,5%).

Les résultats des interviews montrent qu'aucune inégalité de traitement n'a été constatée sauf pour compenser un handicap ou *« donner une chance »* quand les compétences étaient là. Au contraire, une équipe RH est à la disposition des salariés pour gérer les carrières ; une politique RH qui favorise la mobilité (« parcours RH ») et la possibilité pour tous d'avoir des responsabilités (seniors, origines divers…). En ce qui concerne l'égalité hommes-femmes beaucoup d'interlocuteurs soulignent le nombre important de femmes managers. Eût égard aux personnes en situation de handicap : les salariés sont conscients des efforts faits par IMA pour pouvoir accueillir des handicapés. Les salariés ont parfois eux-mêmes intégré dans leurs réflexions les contraintes que peut rencontrer une personne handicapée au travail ; par exemple, il est une fois arrivé qu'en prenant leur café, ils avaient remarqué que le sol était bombé et ont immédiatement pensé que cela poserait problème à la personne en fauteuil roulant. Pour 2 personnes, la principale motivation d'IMA serait « *d'éviter ainsi de payer une amende supplémentaire* ». Les salariés voient la différence avec leurs précédentes expériences professionnelles où la diversité des origines ethniques était moins présente. Cela en rend même certains curieux : ainsi un salarié ayant constaté que 3 des 4 personnes dernièrement recrutées étaient d'origine étrangère s'est renseigné après d'eux sur la manière dont ils avaient été sélectionnés. Ces derniers l'ont assuré qu'ils avaient postulé de manière classique.

Les seniors que nous avons interviewés se sentaient très bien intégrés et nullement victime d'une quelconque discrimination. Beaucoup d'entre eux ne se sont pas posé la question de leur faible présence. Certains ne rendent pas IMA Technologies responsable car le type d'activité d'IMA Technologies n'attire pas les seniors. D'autres lui accordent une part de responsabilité car certains ressentent *« une volonté d'embaucher des jeunes »* et « *il y a un fort turnover des personnes profils plutôt seniors* ». Le fait d'embaucher plus de seniors est vu positivement. Ces profils sont appréciés *« car ils apportent leur expérience et leur recul dans un environnement constitué de jeunes. »*

Le niveau d'étude ne pose aucun problème entre les personnes d'un même plateau. Toutefois, quelques salariés évoquent une absence de mélange avec les personnes du plateau juridique due à l'emplacement de ce plateau qui se situe seul au dernier étage ce qui ne facilite pas les rencontres. Les juristes, contrairement aux autres professions, ne sont pas amenés à travailler sur d'autres plateaux.

Certains salariés ont l'impression que les juristes ont tendance à *« snober »* les personnes des autres plateaux en raison de leur plus faible niveau d'étude. Les juristes interrogés nient toute attitude hautaine et sentiment de supériorité vis-à-vis de leurs collègues des autres plateaux. Une personne nous a confié avoir déjà entendu des propos injurieux de la part des juristes, mais cela fait un certain temps et elle estime que la situation s'est améliorée depuis. En revanche, lors des réunions, ils réclament toujours des attentions et des avantages particuliers en raison de leur plus haut niveau d'étude.

En raison d'un surcroît d'activité sur un autre plateau, il a été demandé à des juristes volontaires de prêter main forte. Les juristes interrogés en gardent un bon souvenir et pensent que cet échange interplateaux peut s'avérer être une piste pour briser leur isolement.

La question suivante a porté sur les domaines RH, notamment le recrutement et l'intégration, la rémunération, la gestion de carrière et l'accès à la formation. En ce qui concerne le recrutement, les salariés sont unanimement convaincus qu'IMA Technologies ne pratique aucune discrimination. Une personne interrogée porte le nom de famille de son mari qui a une consonance étrangère. Lors de sa précédente recherche d'emploi elle avait préféré mettre son nom de jeune fille sur son CV de peur d'être discriminée. Aujourd'hui, si elle devait postuler de nouveau chez IMA Technologies, elle n'hésiterait pas à mettre le nom de son mari. Une autre personne ayant un niveau CAP travaillant sur un plateau a été recrutée pour un emploi de niveau BAC+2. IMA Technologies a selon lui pris en compte son expérience et ses compétences au lieu de se focaliser sur son diplôme.

Par rapport à la rémunération : contrairement à ce que révèle le questionnaire quantitatif, aucun salarié interrogé ne s'est plaint de différences non justifiées de salaire. Tous s'accordent à dire que les critères

de rémunération sont connus de tous et dûment appliqués. Apparemment, on discute assez ouvertement rémunération entre collègues, notamment à propos de l'attribution des bonus.

La gestion de carrière : d'après les salariés *« ce sont les compétences et la motivation qui priment. »* (Exemple du salarié franco-algérien qui est passé du plateau conseiller client à celui de juriste.). Des parcours métiers ouverts aux plateaux Bac+2 permettent la mobilité interplateaux. Néanmoins certains salariés ont du mal à y répondre en raison du fort turnover et de leur manque d'ancienneté.
Concernant l'accès à la formation continue, les salariés sont très satisfaits des formations proposées. Ils évoquent l'existence de formations « plateaux » qui évitent toute discrimination.

Reste à mentionner que les salariés ont une grande confiance dans le service RH et semblent ne pas hésiter à s'adresser à lui s'ils se sentent victimes d'une injustice. Ils évoquent aussi les nombreuses consultations préalables de l'avis des salariés de la part du service RH dans la mise en place d'un nouveau projet.

3.5 Les conditions de travail de l'entreprise

Selon l'enquête quantitative, 91% des salariés confirment que l'entreprise est attentive à l'ergonomie et l'aménagement des postes de travail. 81% disent qu' IMA Technologies permet un aménagement des horaires de travail. 98% déclarent que les réunions ont lieu pendant les horaires habituels de travail et 80% pensent que ces pratiques facilitent l'intégration des salariés ayant des charges de famille.

Ces résultats sont confirmés par l'enquête qualitative. De bonnes conditions de travail ont été soulignées par les salariés interviewés malgré un travail contraignant. Les salariés interrogés remarquent que l'entreprise se montre à l'écoute et sensible à leur bien-être : elle met en place des *« moyens qui ne sont pas anodins »* par exemple, une salle de pause, une conciergerie, l'ergonomie, le temps partiel, la flexibilité et l'aménagement des horaires grâce à un service planification, etc. qui permettent l'intégration de tous les salariés, une diminution du stress et l'articulation vie professionnelle/vie privée. Concernant l'aménagement des horaires, il existe une bonne entente entre collègues qui permet de facilement s'arranger en cas de contraintes, le manager validant sans problème ces changements d'horaires.

Cependant certains salariés évoquent les améliorations possibles en terme :
- D'ergonomie **:** *« il faudrait qu'il y ait des accoudoirs aux fauteuil », « le confort des fauteuils pourrait être amélioré ».*
- De desserte des bus **:** les salariés sont conscients qu'IMA n'a aucun pouvoir direct sur les horaires de bus, mais selon eux il faudrait faire pression auprès de la mairie. Apparemment un nombre important de salariés utilise les transports en commun.
- De temps partiels **:** plusieurs personnes ont évoqué l'existence de nombreux temps partiels non choisi.

Lorsque l'on interroge les personnes sur les services de proximité, beaucoup pensent d'abord à la conciergerie, mais il leur faut un temps plus long de réflexion pour citer les restaurants par exemple. Le covoiturage semble être important pour beaucoup de personnes, et ils sont reconnaissants pour l'aménagement des horaires possible afin que les salariés d'un même quartier commencent et finissent le travail en même temps.

3.6 La communication interne et externe

La grande majorité des salariés interviewés affirme ne jamais avoir reçu de communication de la part d'IMA les informant sur les actions mises en place pour favoriser la diversité mise à part concernant l'intégration de personnes handicapées. Cela ne les empêche pas d'avoir remarqué la diversité peu commune présente chez IMA. Une personne explique que cette absence de communication est courante : *« en général ; IMA met beaucoup de choses en place mais ne communique pas suffisamment dessus. Par exemple lors de la mise en place du covoiturage, aucun mail n'a été envoyé, seule une carte a été affichée à l'accueil ».*

Les salariés notent une transparence de l'entreprise via les mails et le journal interne. La communication via « l'Echo des Plateaux » donne *« un côté humain à l'entreprise »*, permet aux salariés de sortir des discussions classiques et crée un effet de cohésion par rapport au groupe IMA. Les portraits du journal reflètent la diversité de l'entreprise et encouragent le contact entre salariés.
Les articles sur les activités pratiquées par les salariés en dehors du travail ne sont pas naturellement associés dans leur esprit à la promotion de la diversité.

Les salariés interviewés estiment avoir une bonne connaissance des actions sur le handicap : la plupart sont au fait du trophée obtenu par l'entreprise et des aménagements réalisés, ou du partenariat avec le centre de formation pour l'intégration de stagiaires. En novembre 2006, IMA Technologies a reçu une « Trophée de l'insertion », délivré par MEDEF de Loire Atlantique qui récompense des entreprises ayant réalisé des actions remarquables pour l'insertion professionnelle ou le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

Toutefois la grande majorité n'a pas de connaissance du partenariat « Job Academy » ou de « Maison de l'insertion » sauf si concerné. Les salariés interviewés ont peu de visibilité des affichettes à l'accueil (cf. affichette conciergerie).

Quelle communication sur la diversité selon les salariés ?
La diversité dans les valeurs de l'entreprise : les salariés interviewés n'ont pas de connaissance des valeurs de l'entreprise, mais lorsqu'elles sont vues, elles sont largement approuvées. Ils pensent souvent que la diversité est inscrite dans les valeurs avant de se rendre compte que finalement non. Les salariés ne jugent pas la diversité comme étant indispensable mais ils n'y sont pas défavorables : ils ont une préférence pour une diversité qui se *« vit au quotidien »* plutôt qu'inscrite dans le marbre. D'après l'enquête qualitative, peu d'entre eux connaissent les valeurs de l'entreprise. Ils considèrent la diversité comme une valeur implicite de l'entreprise. Si oui, *« son intérêt est de donner un coup de pouce pour l'emploi : elle permet de montrer l'engagement de l'entreprise. »* D'après les personnes interrogées *« il faut relier cette valeur à l'activité de l'entreprise »*, par exemple *: « privilégier la diversité pour bien servir nos clients » ; « c'est tellement naturel la diversité chez IMA Technologies, c'est pour cela que nos services sont de qualité ».*

D'après les salariés la communication sur la diversité, *« cela devrait être naturel »* et *« être automatique »*. En externe : les salariés peuvent être favorables à une communication sur la diversité ; en externe pour montrer l'exemple, attirer des candidats potentiels, ou séduire de nouveaux clients. En interne : voici les témoignages des salariés interrogés : *« on pourrait croire qu'il y a un problème et certaines catégories se sentiraient pointées du doigt. Cela peut être bien d'en parler mais pas de manière excessive, pas trop de pub.* Les salariés craignent qu'en communiquant dessus, on perde ce coté *« naturel »* existant chez IMA. Il y a aussi une peur que cela *« aboutisse à fixer des quotas »* : *« il faut que les personnes soient recrutées uniquement pour leur compétence. »* Ils ne ressentent pas le besoin d'être plus informés, *« l'essentiel est qu'IMA agisse ».* La diversité est visible au quotidien et ça leur suffit.

Une charte interne de la diversité ?

Selon les réponses issue du questionnaire, nous avons recueille des avis positifs et pas de réticence (90%). D'après les salariés, une charte peut avoir de nombreux effets positifs comme *« motiver les salariés, maintenir des engagements de l'entreprise, passer à l'action et réaliser un travail de fond sur la diversité, etc. »* Voici quelques témoignages des salariés :

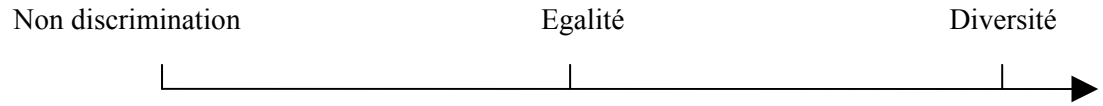
- *« Graver sur le marbre des engagements »*
- *« La charte peut créer un sentiment de valorisation et de confiance des entreprises vis-à-vis de ses salariés »*
- *« Elle mettrait noir sur blanc des responsabilités de l'entreprise »*
- *« Elle permettrait de se comparer à d'autres entreprises »*
- *« Cela ne sera qu'à son honneur de participer à cette politique nationale »*

Quels sont les avis des salariés sur son contenu ? L'entreprise pourra communiquer sur le fait « *qu'un recrutement se fait sur la base de la compétence uniquement* », *« les seniors sont la population la moins représentée (possibilité d'intégration si les moyens sont mis en œuvre et le budget le permet) ».* Certains salariés évoquent la fixation d'objectifs et la rédaction des actions à mener : « *il faut que les salariés se sentent concernés, impliqués dans le processus* ». Quelques salariés craignent la fixation de quotas, d'objectifs chiffrés ou une discrimination positive.
Quel pourra être son mode de diffusion ? Les salariés nomment l'intranet ou l'intégration de la charte dans le livret d'accueil.
Les collaborateurs interviewés mettent en avant quelques difficultés. Ils souhaitent mener des réflexions sur la manière d'établir des bilans chiffrés (par exemple concernant l'égalité femmes/hommes, les seniors, handicapés facilement quantifiables, pas les origines).

3.7 Le bilan de l'audit diversité

Entre non discrimination, égalité et management de la diversité : où en est IMA aujourd'hui et quels efforts restent à faire ?

Nous avons demandé à chaque salarié de placer IMA sur l'échelle ci-dessous :



La plupart des salariés ont estimé qu'IMA se situait à mi chemin entre égalité et diversité et quelques-uns l'ont située à Egalité. Globalement tous s'accordent à dire qu'IMA Technologies progresse en matière de diversité. Néanmoins certains points restent à améliorer par exemple l'embauche des seniors et des personnes handicapés et la mixité inter-plateaux. Les salariés interviewés proposent quelques pistes d'amélioration pour « mieux communiquer » :
- *« Davantage communiquer, mettre en avant la diversité dans l'écho des plateaux »*
- *« Favoriser les échange entre le plateau juridique et les autres plateaux : activités communes, réunions communes »*
- *« Limiter le nombre de mails : les salariés en reçoivent trop et ne retiennent pas forcément les informations les plus importantes »*

Le bilan de l'audit de la diversité montre les forces suivantes :
- Une diversité visible, « *naturelle* » et bien acceptée
- Des processus RH qui garantissent la non discrimination voire la diversité
- Des partenariats qui favorisent la diversité

Par rapport aux faiblesses, nous avons retenu les points suivants :
- Un manque de communication sur certaines actions
- Mixité sociale difficile
- Sous-représentation de la catégorie « seniors » (> 45 ans)

IMA Technologies peut capitaliser sur les outils existants. En matière de communication, nous préconisons d'utiliser des portraits sur la mixité sociale dans « l'Echo des Plateaux » et de limiter l'envoi des mails afin de véhiculer les messages importants. IMA Technologies pourra établir des partenariats pour travailler sur la gestion des âges notamment des seniors. Une autre préconisation concerne l'intégration d'un module de formation pour les managers impliqués dans le recrutement (prise de conscience des stéréotypes). D'après les résultats d'audit, il semble nécessaire de d'avantage expliquer l'intérêt de communiquer sur la diversité en interne et externe, par exemple à travers une plaquette de communication (suite à la rédaction d'une charte diversité) - *attention aux contrecoups d'une « surcommunication »*. Un autre axe de progression est de donner l'occasion aux salariés du plateau juristes de rencontrer les autres plateaux (ex : par la création des événements intra-entreprise ; chaque plateau peut organiser un événement qui implique toute l'entreprise).

3.8 Après l'audit

Les résultats de l'audit ont débouché sur la rédaction d'une charte. IMA Technologies a constitué un groupe de travail qui a pu définir une « Charte Diversité IMA Technologies ». L'encadré 3 explique la raison d'être d'une démarche diversité et donne une définition de la diversité.

Encadré 3 : La démarche diversité chez IMA Technologies

A l'image de ses activités et de ses clients, IMA Technologies cultive en son sein la diversité, convaincue que celle-ci est porteuse de richesse, créativité et performance.
Depuis sa création, IMA Technologies s'engage à respecter et promouvoir l'application du principe de non discrimination* - et de diversité- et affirme cette volonté par la formalisation de cette charte.
**dont celles liées au sexe, à l'âge, à l'apparence physique, au handicap, à la maladie, à la situation de famille, à l'orientation sexuelle, aux opinions politiques, syndicales, religieuses, philosophiques, à l'appartenance réelle ou supposée à un groupe ou à une ethnie déterminée*

L'encadré 4 résume les actions et les engagements de l'entreprise en matière de diversité.

Encadré 4 : Les engagements de IMA Technologies

S'ouvrir à des profils et des parcours différents
- Sensibiliser et former les acteurs du recrutement
- Développer et pérenniser les partenariats en faveur de recrutements diversifiés (Handicap, population éloignée de l'emploi, seniors…)
- Favoriser l'intégration au quotidien par l'aménagement des conditions de travail

Respecter l'équité en matière d'évolution et de vie professionnelle
- Maintenir et développer les compétences de chacun des collaborateurs
- Assurer une égalité d'accès et de traitement dans la gestion des parcours professionnels en vigueur dans l'entreprise
- Veiller à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Informer et partager autour de nos engagements
- Communiquer par un bilan régulier auprès des IRP et de l'ensemble du personnel sur les actions menées en faveur de la diversité et de la non discrimination
- Faire de la diversité un objet de dialogue dans l'entreprise
- Encourager les bonnes pratiques et favoriser l'innovation sociale

Les collaborateurs d'IMA Technologies contribuent ainsi solidairement au respect de ces engagements au quotidien et l'entreprise reste vigilante face aux atteintes portées à ces derniers.

« La diversité de chacun fait la richesse de tous » Julos Beaucarne

L'entreprise est par ailleurs engagée dans un processus de labellisation sociale – la diversité constituant l'un de ses volets. IMA Technologies est communique également sur les résultats de l'audit diversité. Un dossier « portrait sur la diversité » a fait l'objet d'une publication dans le journal interne en juin 2009.

Conclusion

Les centres d'appel ne sont pas des entreprises qui font rêver – au contraire ce secteur souffre d'un déficit d'image important. Pour pouvoir attirer d'avantage de candidats, ces entreprises essayent d'améliorer les conditions de travail. Quelques-unes parmi elles font un travail sur la RSE notamment la promotion de la diversité. D'avantage de PME s'engagent en termes de responsabilité sociale. Notre communication montre les résultats d'un audit diversité – mené de janvier à juin 2009 au sein d'une PME. L'entreprise en question, IMA Technologies s'est engagée depuis plusieurs années dans une démarche diversité. Les résultats de l'audit diversité montrent que l'entreprise est très active pour manager sa diversité et nous concluons par le constat que les approches diversité des PME ne sont pas aussi différentes que celles des grands groupes. Nous avons également montré l'importance de l'engagement du dirigeant qui adopte une définition de la diversité en prenant en compte les intérêts de ses parties prenantes. Contrairement à ce qui est évoqué dans la littérature en tant que freins à la diversité dans des PME, l'analyse de nos résultats montre qu'en réalité ces freins ne sont pas des

véritables freins. Le PDG de l'entreprise perçoit « le manque de diversité des candidatures » comme le véritable frein numéro 1.

Bibliographie

Amadieu, J.F. et Cadin, L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Economica.
Amboise, G. (d') et Garand, D J. (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Revue Gestion 2000*, n°1, p. 109-132.
Amboise, G. (d') et Muldowney, M. (1988), « Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements », *Academy of Management Journal*, Vol. 13, n° 2, p. 226-240.
Bachelard, O. (2003). GRH et Innovation en PMI. Congrès de l'AGRH, Grenoble.
Baromêtre Adia (2006), téléchargable sur http://www.adia.fr/tout-sur-adia/Prevention-et-lutte-contre-la-discrimination/Pages/Le-premier-barometre-national.aspx
Barth, I. et Falcoz, C. (2007), *Le Management de la diversité*. L'Harmattan.
Beaucourt C. et Louart P. (2000), « Des entrepreneurs dans les franges du salariat », in Verstraete T. (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Ems, p. 211-228.
Beaujolin R. et Dufau M. (2001), « Introduction de TIC et frontières de l'entreprise : champs de tensions pour le travail », 12ème Congrès de l'AGRH, Liège.
Berger-Douce, S. (2009), La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ? *Management et Avenir,* N°29, p. 258-274.
Candau, P. (1983), *L'évaluation de l'efficacité organisationnelle*, *Cahier de recherche* n°259, IAE d'Aix-en-Province, 27p.
Charles Pauvers, B. (2002), « Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle : des pratiques de GRH spécifiques ? » in Neveu J.P. et Thévenet M. (coord.), *L'implication au travail*, Vuibert, p. 170-190.
Cintas, C. (2003), « Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : vers de nouvelles problématiques pour la GRH ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°50, p. 57-76
Cocuelle, F. (2007), « Les PME, actrices de la diversité : la bataille de la diversité se gagnera plus par l'envie que par la contrainte » In *Personnel*, Dossier RSE et diversité : Quel rôle pour les DRH ? Mai 2007, n°479, p.61.
Cornet, A. et Warland, Ph. (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod.
Ducheneaut, B. (1996), *Les dirigeants de PME*, Paris, Maxima.
Ducheneaut, B. (1998), *Enquête sur les PME françaises*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur.
Fourcade C. et Marchesnay M. (1997), *La gestion de la PME/PMI*, Nathan.
Guerin, G. et Wils, T. (2003), La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américiane, in José Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p.41-52.
Krohmer, C., Naschberger, C. et Sobzcak, A. (2010), Le rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes : L'exemple des réseaux de promotion de la diversité. *Management et Avenir,* à paraître.
La HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité), (2007). « Prévention des discriminations dans l'emploi - Guide pour les PME, les TPE et l'artisanat ». Paris.
Le Boterf G. (2001), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation.
Livian Y.F. (2005), *Organisation : théories et pratiques*, 3ème édition, Dunod.
Mahé de Boislandelle H. et Nebenhaus D. (1995), « Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME », 6ème Congrès de l'AGRH, Poitiers
Mahé de Boislandelle, H., (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Ed. Economica.
Naschberger, C. (2002), « Betriebliche Fortbildung in Klein- und Mittelunternehmen der Hotellerie – Analyse auf empirischer Grundlage und Gestaltungsmöglichkeiten », Thèse de doctorat, Université Technique de Munich, Peter Lang.
Nizar, B. et Zhan, S. (2000), « Pour une meilleure compréhension de l'organisation virtuelle », 9ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier.
Parlier, M. (2006a), « Les ressources humines dans les petites et moyennes entreprises », in Allouche J. et ali (Coord.) (2° édition), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

Parlier, M. (2006b), « Gérer les compétences en PME », XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, Reims.
Peretti, J.-M. (2006), *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise.* Eyrolles. Editions d'Organisation, Paris.
Peretti, J.-M. et Saüt, A. (2006). « Audit de la diversité » dans Peretti, J.-M. (ed). *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise.* Eyrolles. Editions d'Organisation, pp. 279-283.
Pfeffer, J. (1994), Competitive advantage through people, *California Management Review*, vol.36, n°2, p. 9-28.
Richard, O. et Johnson, N. (2004), High performance Works Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements? *Journal of Business Strategies*, vol.21, n°2, p.133-149.
Sabeg, Y. et Charlotin, C. (2006), *La Diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser?* Institut Manpower. Editions d'Organisation, Paris.
Shoobridge G. (2006), Multi-Ethnic Workforce and Business Performance: Review and Synthesis of the Empirical Literature. *Human Resource Development Review* 5(1). pp.1-46.
Strazzeri, L. (2007), La diversité vue par les entreprises italiennes. Des efforts en faveur des femmes. In *Personnel*, Dossier RSE et diversité : Quel rôle pour les DRH ? Mai 2007, n°479, p.52-53.
Torres, O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME», 5ème CIFEPME, Lille
Torrès, O. (1999), *Les PME*, Paris, Flammarion.

AUDIT DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES PATS : UNE DIMENSION FORTEMENT CULTURELLE

Alioune GUEYE,
Doctorant en Sciences de Gestion
Laboratoire de Genre (L2G) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) ; Sénégal
gdouba@gmail.com

Ndèye Mariama Angèle KANDE
Doctorante en Sciences de Gestion
Laboratoire de Genre (L2G) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) ; Sénégal
yamakande@yahoo.fr

Demba KANE
Doctorant en Sciences de Gestion
Laboratoire de Genre (L2G) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) ; Sénégal
dembakane@yahoo.fr

Safiatou KEBE
Doctorante en Sciences de Gestion
Laboratoire de Genre (L2G) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) ; Sénégal
safiakebs@yahoo.fr

Ndèye Sira MBODJI
Doctorante en Sciences de Gestion
Laboratoire de Genre (L2G) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) ; Sénégal
thienci80@yahoo.fr

Introduction

L'étude de la thématique liant le recrutement et la culture fait l'objet de beaucoup d'études dans le monde de la gestion. D'ailleurs BREAUGH (2008) en se référant à BILLBERRY, (2007); BREAUGH, MACAN et GRAMBOW, (2008) confirme que les recherches sur le recrutement suscite un grand débat ces dernières années. Certaines études s'attèlent à comparer les activités du recrutement dans différents contextes culturels mais elles demeurent rares (RONG, DAVID, 2009). Toujours selon ces mêmes auteurs qui citent SULLION (1994), les différences en termes de cultures nationales constituent la difficulté majeure dans le recrutement des talents internationaux et dans le transfert de ses méthodes de dans différents contextes. Et d'autres s'intéressent aux impacts de la culture nationale sur la relation entre le chercheur d'emploi et l'employeur. Ces recherches sont toutes faites dans le cadre de l'entreprise en générale. Alors, il demeure sans conteste que procéder à une étude sur le secteur publique va permettre d'apporter une contribution significative surtout dans le domaine universitaire en Afrique où la gestion n'est pas très bien appréhendée par la recherche en management et principalement par l'audit social.

L'audit social un champ en constante évolution, est un canevas pertinent pour analyser l'impact de la culture sur le recrutement ne serait ce que si l'on considère la définition primaire de l'audit qui consiste à faire un état des lieux pour combler des écarts selon un référentiel donné et par rapport à des normes. Le contexte de l'université africaine et particulièrement sénégalaise demeure un contexte propice à cela, car nous soupçonnons que l'accès à l'emploi à l'université n'est pas codifié. Recruter dans ce contexte sous entend d'user de leviers comme la culture qui pourrait légitimer le processus de recrutement. Alors l'objectif de ce travail est de répondre à travers un audit à la question suivante : « Dans quelle mesure la culture impacte sur le recrutement du personnel administratif, technique et de services ? ».

Pour réaliser ce travail, nous allons faire une revue de la littérature sur le lien entre l'audit social et le recrutement, sur la relation entre la GRH et la culture en prenant soin de présenter le contexte de l'étude qui nous semble déterminant.

1. Revue de la littérature

La revue de la littérature est axée sur l'audit social, sur les pratiques de recrutement et le lien entre la culture et la GRH. Cependant, avant de faire cette revue, nous nous proposons d'abord d'étudier le contexte.

1.1. Contexte de l'étude

Le personnel qui travaille à l'université hormis les enseignants, les techniciens de surfaces et les vigiles, est composé de permanents que l'on nomme sous le vocable de PATS (personnel administratif, technique et de services) et les vacataires. La différence entre ces deux derniers, est que les PATS sont des permanents ayant été recrutés par l'université alors que les vacataires sont des contractuels de la faculté. Cependant, ils peuvent exercer le même type d'activité sans distinction de grade ou de statut. Ce qui fait que d'ores et déjà nous appelons à une autre définition du PATS en y incluant le personnel vacataire.

Le personnel permanent n'appartient pas aux facultés mais au rectorat d'où les postes sont ventilés aux niveaux des facultés demandeuses après la création du ou des postes au ministère de tutelle de l'université en l'occurrence le ministère de l'enseignement supérieur.

Le passage au statut de permanent n'est pas défini dans le temps. Le plus souvent, tous les permanents passent par la vacation même si cela dure un très court moment (un mois environ), il y en a qui demeurent toujours vacataires malgré les années passées au service des facultés qui renouvellent périodiquement leurs contrats de six mois. Du fait de l'absence de codification claire. D'autant plus que l'université ne fait pas d'appel à candidature en matière de recrutement.

Ainsi, nous pensons qu'il existe des leviers de recrutement sur lesquels s'appuient les futures recrues pour passer au statut de permanents.

1.2. Audit social et recrutement

L'audit social est un outil fondamental dans le pilotage des ressources humaines (EL KANDOUSSI et EL ABBOUBI, 2006). L'objectif de principe de l'audit est de se prononcer sur la qualité d'un système de gestion, sur les risques qu'il encourt, sur les potentialités qu'il recèle et sur sa capacité d'anticipation (SZYLAR, 2005). L'audit a ainsi pour finalité de renseigner sur le degré d'efficacité et de fiabilité des systèmes observés. De manière plus générale, il tend à s'assurer de la crédibilité des informations et à montrer les aspects sur lesquels il faut apporter des améliorations.

L'audit social dans son caractère dynamique et évolutif, s'est vu assigner des objectifs parmi lesquels figurent l'évaluation de la GRH pour les dirigeants, pour des représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance (EL KANDOUSSI et EL ABBOUBI, 2006). En effet, auditer les ressources humaines, recoupe plusieurs réalités et peut porter sur plusieurs aspects de la GRH. Ainsi, note t- on un audit des pratiques de GRH telles le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des compétences etc. Cet audit des pratiques de GRH s'inscrit plus dans un audit de conformité car l'objectif est d'évaluer la concordance des informations sociales et des résultats obtenus aux règles et normes internes, (MARTORY, 2003). Mais, cela se fait dans une perspective de recherche d'adéquation pour une meilleure performance. Etant entendu que la GRH impacte sur la performance via ses pratiques qui peuvent être interprétées dans une perspective universaliste, de contingence ou de configuration, (DELERY et DOTY, 1996). Ainsi, il est toujours important pour l'entreprise de faire un audit des pratiques de GRH afin de bien mettre en œuvre ses politiques et stratégies lui permettant d'assurer sa survie. Parmi ces pratiques de GRH, le recrutement se présente comme une affaire de rencontre et c'est l'occasion pour l'entreprise et les individus de monter des rapports de force, de séduction, de jeux de pouvoir, de rituels et d'incertitudes, (FIROBEN et HIRSCH, 2003). Pour ces mêmes auteures, le recrutement est une activité à hauts risques qui peut avoir de lourdes conséquences et dont les procédures, méthodes et instruments d'évaluation à disposition peuvent laisser le recruteur dans une cruelle incertitude.

Cependant, il faut savoir que les recrutements ne se déroulent pas souvent dans les conditions indiquées par les normes. Selon SHAMBA (2007) *« le processus de recrutement est caractérisé par la prédominance des recommandations dites « politiques »… »*. Dans le même ordre d'idées, GODONOU (2008) explique que dans les organisations nationales, le clientélisme ou la politique a toujours son mot à dire dans le recrutement du personnel. De ce fait, l'audit du recrutement est d'une

importance capitale surtout dans un contexte public ou comme l'annonce RICHARDSON (2007) « *Bien qu'il soit largement reconnu que de mauvaises décisions de recrutement affectent la performance organisationnelle et limitent l'atteinte des objectifs, les organismes ou services publics prennent beaucoup de temps à identifier et mettre en place des politiques efficiences de recrutement* ». Ceci peut laisser présager que la performance n'est pas en fait une préoccupation majeure des « recruteurs » de l'administration publique du moment que, cela ne répond pas à la définition du recrutement.
Le recrutement est défini communément comme « mettant la personne qu'il faut à la place qu'il faut». Il suit un processus qui va de la détection des besoins jusqu'à l'intégration en passant par la recherche de candidat et la sélection, (KANE et al., 2008).
L'audit du recrutement suppose donc une comparaison des éléments réels sur le terrain à un référentiel prédéfini. D'autant plus que l'audit social vise à améliorer la qualité des processus humains et sociaux qui concourent à la performance de l'entreprise, (FERRON, 2005 ; l'université dans notre cas). L'audit social dans le cadre de l'université ne peut pas se faire selon une logique de performance économique, mais dans une logique de compétitivité par la qualité de la réponse aux attentes de toutes les parties concernées. Cette réponse est subordonnée à des hommes compétents et à un bon capital humain. La prise en compte de ce capital humain est importante selon GUILLARD et ROUSSEL (2005) ; surtout si l'on entend l'audit comme un processus conduisant un expert auditeur, interne ou externe, à émettre un diagnostic servant de base à l'identification de solutions d'amélioration ainsi qu'au déploiement de recommandations. Mais, la prise en compte de ce capital humain n'est pas suffisante, il faudrait aussi considérer l'environnement dans lequel il évolue pour donner tout son sens à cet audit social. D'ailleurs, la définition de VATIER (1995) de l'audit social appelle à cette prise en compte. Cette définition dit que l'audit social est « *un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité* ».
La saisie de l'environnement est primordiale surtout dans sa dimension culturelle. L'intérêt de la lecture de l'audit du recrutement à travers la dimension culturelle est de voir comment est ce que la culture impacte positivement ou négativement sur l'efficience du système de recrutement, et c'est rappelons le, l'objectif de notre étude. A ce propos, s'opposant à l'approche universaliste, le courant « culturaliste » considère que, ne prendre en compte, que la dimension économique de la gestion, est profondément réducteur et qu'une telle approche se heurte inévitablement à des échecs sur le terrain (HERNANDEZ, 1997, KAMDEM, 1999). Les pratiques des acteurs, loin d'être des recettes superficielles s'ancrent dans une tradition culturelle profonde et revêtent une signification particulière.

1.3. Culture etGRH

LOUART et SCOUARNEC (2005) nous rappellent de prendre en compte le contexte dans l'analyse des solutions. Et comme ils l'affirment en citant BOURNOIS, LIVIAN, et THOMAS (1996) : « *ce n'est qu'en restituant les pratiques –ou les politiques- dans leur contexte que l'on peut comprendre la logique des processus de gestion (de recrutement, de qualification, de formation) à l'intérieur de systèmes éducatifs, sociaux, et industriels spécifiques* ». Cette analyse du contexte renvoie à la considération du façonnement de l'environnement par la culture.
Pour définir la culture nous nous inscrivons dans la définition ethnologique de LE GOFF (2006) pour qui, *« toute entreprise en tant que collectivité humaine secrète une culture à savoir un ensemble de valeurs, de normes, d'habitudes, de comportement intériorisés »*. Le choix de cette définition est guidé par le fait que, non seulement l'université est une collectivité humaine, mais aussi nous soupçonnons que le processus de recrutement se perpétue par habitudes et règles intériorisées. Dans ce contexte, le système culturel fournit, en effet, un cadre articulé et cohérent de références pour l'interprétation de l'action. Ce qui signifie que de nouvelles pratiques ne peuvent être mises en œuvre que si elles sont en accord avec l'ensemble des représentations des acteurs. En matière de gestion du personnel, la culture illustre les valeurs sous-jacentes aux politiques effectivement menées, (THEVENET, 2006).
En tout état de cause, auditer le personnel universitaire de service nous permettra d'identifier les pratiques mises en œuvre dans le cadre de leur recrutement. C'est-à-dire ce que les gens font et qui est peut être considéré comme la culture. Donc auditer le personnel prend en compte doublement la culture en termes de contexte (culture nationale) et en termes de pratiques effectivement observées et répétées (culture d'entreprise, habitudes).

2. Méthodologie de recherche

Nous avons opté pour une analyse qualitative des données avec comme stratégie l'étude de cas. Chaque contexte a sa spécificité et ses réalités propres, les études de cas offrent la possibilité de découvrir en profondeur les événements à travers le vécu des acteurs, (HAMEL, 1997). A cet effet, nous avons choisi le cas d'une faculté de l'Université de Dakar pour la simple raison que nous appartenons à cette faculté et voulons contribuer à l'amélioration de son fonctionnement. Nous avons consulté les documents de la dite faculté afin de nous imprégner des textes qui régissent la gestion des ressources humaines de l'université. Par la suite, nous nous sommes entretenus avec l'ex responsable des ressources humaines. Ainsi, un guide d'entretien a été élaboré afin de réaliser les interviews avec le personnel administratif, technique et de services. Pour élargir notre base de données, nous avons associé les vacataires contractuels en charge des tâches administratives de la faculté. Dans le cadre de ce travail nous avons eu onze entretiens. Les entretiens se sont déroulés en tête à tête avec les protagonistes et ont duré de 30 minutes à 1 heure. Ils sont enregistrés puis retranscrits avant d'être codés et analysés. Nous avons usé de la grounded théorie et de l'analyse de contenu, des techniques de codage et d'analyse dans le domaine du qualitatif, (STRAUSS et GLASER, 1967 ; AKTOUF, 1999 ; BARDIN, 2003). Ainsi, ces méthodes utilisées ont permis de dégager tant de concepts qui se structurent autour de quatre catégories.

2.1. Présentation des Résultats

Après l'analyse des différents entretiens, à travers les méthodes de codage de la grounded theory triangulées avec l'analyse de contenu nous avons les résultats consignés dans le tableau suivant :

Concepts	Catégories	Caractérisation
Expression de besoins de personnels Vacance de poste Création d'un nouveau poste au niveau du ministère Aval du doyen Recteur unique habilité à recruter	Les conditions préalables du recrutement	Cause/contexte du recrutement
Niveau d'instruction Expérience accumulée Etre réceptif Accueillant Compréhensif Contenu de poste non définis Absence de critères pour le recrutement Absence de manuels de procédure	Compétences - formation initiale - Expérience - Comportement Profil	Actions /interactions
Pas d'appel à candidature Parachutage Etre proposé par un parent ou un ami Relai d'un parent à la retraite Complaisance	Culture relationnelle - voie parentale - voie amicale/copinage	Variable intervenante
Frustration des vacataires anciens dans le système Discrimination Démotivation Alourdissement du climat social Erreurs d'exécution des taches Manque d'expérience Perte de temps Déficit organisationnel Le non maîtrise des informations données aux étudiants Désagréments avec les étudiants	Contre performance - sociale - organisationnelle	Conséquences

2.2. Les conditions préalables au recrutement

Le recrutement au niveau de la faculté est déclenché par une expression de besoin de personnel. Ce besoin de personnel peut provenir de deux situations : une première situation qui se manifeste par une vacance de poste et une seconde qui est celle issue d'une création de nouveau poste par le Ministère de tutelle. Dans ce cas, après une attribution du poste à la faculté par le Rectorat la nouvelle recrue peut intégrer la faculté. Celle-ci est soit proposée par le doyen ou parachutée par le recteur. Dans les deux cas, l'aval du doyen est indispensable pour le recrutement d'un PATS, cependant la décision finale appartient toujours au recteur.

Fadoc : « Les *postes sont créés au niveau du ministère et mis à la disposition du rectorat qui les ventile suivant les demandes et les profils ».*

Fadel : « *Si par exemple au niveau de la faculté un poste est vacant. La faculté peut proposer quelqu'un qui a le profil mais la décision revient toujours au rectorat qui peut vous imposer quelqu'un ».*

Bodak *: « Il faut que le doyen dise oui. L'autorité de la FAC, c'est le Doyen et tout ce qu'il n'avalise pas, ne passera pas. D'ailleurs dans le dossier, le Doyen doit y apposer son accord par le biais d'une lettre de recommandation. Car, si tu déposes individuellement le dossier, il y a de forte chance que le recteur ne le voit pas ».*

2.3. Profil /Compétence

Au niveau de la faculté, l'existence de postes ne signifie pas que les tâches qui doivent être exécutées ont été définies au préalable. Ainsi, dans le processus de recrutement du PATS, on remarque une absence de critères préétablis décrivant le profil du candidat. On ne se réfère également sur aucun manuel de procédure pour recruter le PATS.

Fadok : *Non seulement il n'existe pas d'appel d'offre mais pas aussi de fiches de poste. Le poste existe mais le contenu est vide.*

A propos de la catégorie compétence, elle est constituée du niveau d'instruction, de l'expérience accumulée et du comportement. En effet, pour être recruté, l'agent PATS doit disposer d'un niveau minimum d'instruction et de connaissances spécifiques par rapport à son travail. Par ailleurs, l'accumulation d'expériences constitue un atout qui lui permet de mener à bien son travail. En dehors de ces connaissances, le PATS doit adopter un comportement plus ou moins particulier pour mieux jouer son rôle et satisfaire l'administration, mais également les enseignants et les étudiants qu'on pourrait assimiler aux clients de la faculté. En effet, dans l'exercice de ses fonctions, le PATS doit être compréhensif, réceptif et accueillant.

2.4. Culture relationnelle

Au sein de la faculté, il existe bel et bien un processus formel de recrutement du PATS. Toutefois, Ce processus peut être empreint d'une dimension relationnelle. Cette dernière est très présente dans le recrutement que ce soit par voie parentale, par « copinage », ou bien même par complaisance. Egalement, de nouveaux agents (qui n'ont pas toujours le profil) sont parfois parachutés au détriment d'autres plus anciens dans le système en tant que vacataires et maîtrisant mieux le travail.

Fadok : « … *Je ne l'ai jamais vu, je n'ai jamais vu à l'université des appels à candidature en matière de recrutement, de concours organisés en matière de recrutement. Parait-il qu'il y' a en. Il semble que c'est le cas quand on recrutait les anciens ».*

Bamol : « … *Cela se fait par copinage ou par relation. Tu vois quelqu'un qui ne fais même pas un mois on le recrute alors que à côte, il y'a quelqu'un qui est plus ancien et qui a passé plusieurs années en tant que vacataire ».*

Tidoc *: « Dans cette université, c'est très rare de voir quelqu'un qui n'a pas été appuyé. D'ailleurs quand j'entrai à l'université, c'est un ancien professeur à moi qui m'a appelé pour me demander de venir car il avait besoin de moi ».*

2.5. La contre performance

La contre performance est à la fois sociale et organisationnelle. Pour ce qui est de la dimension sociale, le recrutement par voie hiérarchique, teinté de favoritisme et de relationnel, n'est pas sans conséquence sur le bon fonctionnement de l'institution. A ce propos, le parachutage d'agents sans compétence et parfois sans expérience dans les postes, ternit les relations sociales entre le personnel et alourdit le climat social de la faculté. Autrement dit, les vacataires qui espéraient être titularisés se

sentent discriminés et sont du coup frustrés par le système. Cette situation entraine une démotivation des vacataires.
Quant à la dimension organisationnelle, elle se traduit par des erreurs dans l'exécution des tâches, des pertes de temps, une non maîtrise des informations données aux étudiants et enfin un déficit organisationnel. Subséquemment cette dimension entraine la non satisfaction des étudiants ce qui est à l'origine des désagréments causés.
Timol : « *…et beaucoup d'impacts. Cela retarde le travail, les gens ne connaissent pas exactement ce qu'ils doivent faire pour que le travail aille de l'avant. Il y'a des erreurs que tu notes sur ce qu'ils font parce qu'ils ne savent pas faire ».*

3. Discussion

L'audit du processus du recrutement au niveau des PATS montre que la culture est omniprésente.
Recruter un PATS souligne l'impact du social à travers le réseau relationnel qui trouve tout son fondement dans la solidarité et le système du « bras long ». Le contexte est un déterminant à prendre en compte comme l'ont expliqué LOUART et SCOUARNEC (2005). Il faut noter également que ce contexte est évidemment prédéterminé par la culture nationale. Ce qui montre l'empreinte de cette dernière sur les pratiques de GRH et en l'occurrence sur le recrutement, à partir desquelles s'exercent les relations de travail. La culture nationale, selon T (1871) cité par LOUART et SCOUARNEC (2005), est «*Cet ensemble complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la loi, la morale, la coutume et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société. L'état des cultures dans les différentes sociétés humaines, pour autant qu'on puisse les réduire à des caractères généraux, est un sujet susceptible de permettre l'étude des lois de la pensée et de l'action humaine».*
La lecture de cet audit a émergé les deux dimensions de la culture c'est-à-dire la culture nationale et la culture d'entreprise. Cependant, d'après les interviews nous pouvons dire qu'il existe une relation entre ces deux dimensions. En effet, nous serons tentés d'affirmer que la culture nationale de l'intermédiation a un impact sur la culture d'entreprise en termes de recrutement. En plus de cela les deux dimensions culturelles du recrutement ont en commun la pratique sociale. Ce qui confirme URASADETTAN (2007), selon qui, la culture du recrutement est sujette aux conditions et interactions sociales, elle est donc un réservoir de pratiques sociales. Par ailleurs, nous pouvons affirmer que nous sommes en présence d'un anti-modèle de la culture d'entreprise tant que cette dernière peut être considérée comme un ensemble de pratiques pouvant conférer un « avantage comparatif » à une entreprise vis-à-vis de ses concurrents.
Les résultats de notre audit montrent que le recrutement des PATS dans la faculté concernée est hiérarchisé et centralisé autour du doyen et du recteur. Ce qui fait que les hommes peuvent souvent être pris en fonction de leur affinité avec les fondés de pouvoir et de leur appartenance à leur cercle tant amical que familial. Ceci permet d'affirmer que nous avons un recrutement relationnel et de replacement lorsqu'il s'agit de prendre sans qualifications adéquates le relatif d'un retraité. Ainsi, nous pouvons dire que le processus de recrutement s'affiche comme un système en porte à faux avec le processus normal de recrutement qui voudrait que l'on mette l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.
Cependant, ce système est légitimé par le vide juridique notable sur les critères de recrutement matérialisé par un manque de référentiel dans les compétences et une absence de procédures de recrutement définis au préalable. Ce qui favorise l'intégration des éléments de la culture nationale à savoir la solidarité, l'usage des réseaux et la pression relationnelle servent ainsi de canevas de légitimation. Ainsi dans ce contexte universitaire et public, la perception de la culture qui sied le mieux par rapport au recrutement est celle de PETTIGREW (1979) cité par URASADETTAN (2007) qui dit que la culture est perçue comme un «*système de significations publiquement et collectivement acceptées par un groupe donné à un moment donné.*
En terme de performance, l'audit du système de recrutement des PATS montre que la culture nationale peut être donc un frein, une source de contre performance. Cette dernière se manifeste par les nombreuses absences signalées, les retard habituels, les pauses prolongées, les mauvaises humeurs encaissées par les étudiants ce qui impactent sur l'exécution de tâches et sont à l'origine des pertes de temps énormes. Ceci montre la nécessité de la formation des PATS en vue de gérer cette relation qui s'apparente à une relation de service car l'accueil et l'information y est un élément primordial.

Conclusion

L'enseignement global de cette étude montre que l'audit du recrutement des PATS au niveau de la Faculté est influencé négativement par la culture nationale par rapport aux visées de performance. L'analyse et l'interprétation des résultats nous pousse donc à formuler des recommandations pour apporter des améliorations. Il s'agit d'abord pour chaque poste de mettre en place des fiches détaillées des tâches et compétences. Ensuite, de faire un appel à candidature dans lequel les vacataires possédant des compétences requises et selon un critère d'ancienneté, seront favorisées. Cela aura l'avantage de mettre la personne qu'il faut à la place qu'il faut et donc de maintenir un climat social serein dans le sens ou le sentiment de justice régnera sur le personnel en instance de recrutement. Et afin, nous prônons une mise en place d'un service de Ressources Humaines avec toutes les prérogatives et les moyens nécessaires. Ce service sera confié à un spécialiste objectif qui est au fait des procédures, des méthodes et outils efficients de recrutement. Pour ce faire le rôle du Doyen doit être redéfini dans le sens d'appuyer les décisions RH prises et non de prendre des décisions basées sur des considérations de réseaux relationnels.

Ce travail n'est pas sans limite car notre approche n'a pas pris en compte tous les acteurs tels que le Recteur et le Doyen qui ont un poids important dans ce processus de recrutement.

Il faut reconnaître cependant que cette approche par les perceptions des acteurs, demeure un moyen très approprié pour comprendre le recrutement des PATS à travers sa dimension culturelle.

Comme contribution, ce travail est important à plus d'un titre. En effet, il nous a permis de faire des recommandations dans le sens d'atténuer l'effet néfaste de la culture sur le recrutement des PATS. En plus, cela a posé les jalons des recherches en GRH dans le milieu universitaire surtout en ce qui, concerne la relation entre la culture et le recrutement. Une autre contribution très importante de cet article au-delà même de la thématique est la confrontation de deux méthodes qualitatives à savoir la grounded theory et l'analyse de contenu pour une comparaison et un affinement des résultats.

Bibliographie

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research *Human Resource Management Review* 18 (2008) 103–118

El Kandoussi, F. et El Abboubi, M. (2006). L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc.

Everaere, C. et Merignac, O. (2003). Les pratiques de GRH dans les entreprises innovantes : une comparaison Allemagne/France/Pays Bas.

Feron, M. (2005). Comment passer a un audit social de troisième génération ?. *Congrès IAS.*

Firoben, L. et Hirsch, C. (2004). Quand l'éthique interpelle nos pratiques de recrutement.

Godonou, C. K. (2008). De la fonction personnel traditionnelle à la fonction ressources humaines : une étude empirique auprès des PME béninoises.

Guillard, A. et Roussel, J. (2005). Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social. *Congrès IAS*.

Hamel, J. (1997). *Etude de cas et sciences sociales,* Paris, l'Harmattan.

Hernandez E.M (1997). *Le management des entreprises africaines*. L'Harmattan, 1997

Kamdem, 1999). Réflexion autour du paradoxe africain : une perspective socio-anthropologique et manageriale. *Gestion, Revue internationale de gestion,* vol, 24, n° 1, printemps 1999, p. 57-76

Kane, D. ; Diouf, L. ; Mbodji, N. S. et Sarr, M. (2008). Les pratiques de GRH dans le secteur informel dakarois : cas des menuisiers et mécaniciens », *Actes du congrès de l'AGRH.*

LE Goff, (2006).

Martory, B. (2003). Audit social : pratiques et principes. *Revue Française de Gestion*, N° 147, PP 235-246.

Richardson, M. A. (2007). Recruitment strategies managing/effecting the recruitment process.

Shamba, P. B. (2007). Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le « management africain » à l'épreuve des évidences empiriques (l'analyse des politiques et des pratiques de GRH dans deux entreprises publiques au Congo R.D.).

Szylar, C. (2005). Les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de la responsabilité sociale des entreprises. *Congrès IAS*.

Urasadettan, J. (2007). De la culture d'entreprise comme couplage lâche entre représentations et pratiques organisationnelles dans l'action organisée : impact sur la notion d'implication. *Congrès AGRH*.

Vatier, R (1995). « L'audit social : méthodes d'évaluation et diagnostic ? » ANDCP Personnel n 365
Vrong, M. et David, G. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Allen Human Resource Management Review* 19 (2009) 334–346
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021814.pdf

ETHIQUE ET COOPERATION DANS LE MONDE DES AFFAIRES : ACTUALITES DU PRINCIPE DE RATIONALITE AXIOLOGIQUE, IMPLICATIONS POUR L'AUDIT SOCIAL

Alexandre GUILLARD
Directeur de Projets
CNP Assurances.
alexandreguillard@yahoo.co.uk

Josse ROUSSEL
Chercheur
European Business School, EBS Paris.
roussel.josse@numericable.fr

Introduction : Le paradoxe de l'éthique et de la coopération dans le monde des affaires

Depuis 30 ans, la question de l'éthique n'a cessé de prendre une place grandissante tant au niveau académique que pratique. Dans le premier cas, cela s'est traduit par la montée en puissance de disciplines telles que l'éthique des affaires (ou *business ethics* ; Anquetil, 2008) et le retour en force de la philosophie morale (Comte-sponville, 2000). Au niveau des entreprises, cela a revêtu des formes multiples: le très fort engouement pour la formalisation de chartes d'éthique (Mercier, 2003) portant à la fois sur les rapports internes et avec les parties prenantes comme les fournisseurs ; l'accent mis sur les responsabilités sociales et sociétales des entreprises (ou RSE) et son corollaire l'investissement socialement responsable (ou ISR). Actuellement, les normes en faveur de la diversité interpellent également l'entreprise sur le terrain éthique. Si l'on ne s'en tient qu'aux phénomènes des chartes, on ne peut qu'être frappé par la place de l'éthique et du commerce équitable, par exemple, qui définissent les contours de la coopération entre les firmes, les organisations et les parties prenantes.

Le succès de l'éthique n'est pas uniquement conjoncturel. Il rejoint un courant de pensée plus large et en plein essor selon lequel la coopération dans le monde économique, que ce soit entre une entreprise et ses fournisseurs ou ses salariés, ne repose pas in fine uniquement sur l'intérêt mais a des soubassements éthiques. Le fondement de ces règles d'éthique est désigné, en dernière instance, comme reposant sur la moralité personnelle des coopérants et non comme l'émanation d'un dispositif juridique. Autrement dit, il est posé comme préalable le respect d'un certain nombre de règles proprement morales qui en conditionnent le bon fonctionnement. Cette thèse, qui peut apparaître comme paradoxale, est d'ailleurs de plus en plus populaire au sein des cabinets de management, ce que confirme le succès des livres montrant le rôle et les bienfaits de l'éthique sur la performance comme celui signé en 1999 par le président du cabinet Bain (Reichheld, 1999) qui, à grands renforts de statistiques, a voulu démontré l'effet bénéfique de comportements fondés sur la loyauté pour la profitabilité des entreprises. Très récemment, le cabinet Mc Kinsey s'est emparé de la question pour démontrer à son tour les gains des entreprises respectant des règles éthiques (2009).

Cette problématique peut d'abord sembler quelque peu artificielle et conceptuelle. On peut toutefois facilement se convaincre de sa nécessité lorsqu'on la replace dans le contexte actuel : comme n'ont pas manqué de le noter récemment certains juges dans un dossier spécial publié par le journal Les Échos, le rôle de l'éthique a été mis en exergue au moment où plusieurs affaires en violaient les règles. D'où une lecture cynique qu'on pourrait être tenté d'en faire, les chartes n'étant qu'un arsenal habile des entreprises destiné à maquiller des comportements par nature opportunistes.

L'abondance de cette littérature ne doit pas pour autant nous aveugler, et nous entraîner sur un terrain idéologique. Si on peut admettre que le respect d'un certain nombre de règles relevant finalement de la moralité des acteurs est un ingrédient indispensable à la coopération entre une entreprise et ses fournisseurs ou ses salariés, cette thèse n'est pas sans soulever d'importants problèmes de nature méthodologique. En effet, jusqu'à quel point est-il pertinent de supposer que les acteurs agissent dans

un tel contexte selon des raisons morales ? Ne pourrait-on être tenté de faire une lecture cynique, les interprétations éthiques et leur illustration - les chartes - n'étant qu'un arsenal habile des entreprises pour maquiller des comportements par nature opportunistes ?
Nous proposons de mobiliser le concept de rationalité axiologique pour montrer toute son actualité pour rendre compte de l'éthique dans le monde des affaires.

1. Le modèle de la rationalité axiologique : principes et applications

1.1. Retour sur la structure normative de l'action

Il n'est pas inutile de faire un détour méthodologique sur le concept d'action, qui est au centre des nombreuses disciplines de sciences sociales et de ses applications, pour rappeler un trait structurant souvent oublié : le caractère éminemment normatif de l'action rationnelle. Cette démonstration s'appuie sur la thèse développée par le philosophe Gewirth (1978). L'action humaine est à la fois du ressort de la raison et du normatif. En effet, l'action rationnelle recèle une structure normative par essence. Chaque agent, dès lors qu'il entreprend une action, porte sur les objectifs qu'il désire réaliser un jugement de valeur. Les objectifs sélectionnés sont ceux qui sont considérés comme bons par l'agent. D'aucuns rétorqueraient que, dans le cas d'actions prises au hasard ou par simple mimétisme, l'agent n'apporte aucun jugement de valeur sur ses objectifs puisqu'il n'en a pas.

Cependant, même dans le cas précis où l'agent a choisi les actions à entreprendre de manière arbitraire, l'agent a choisi d'entreprendre une action plutôt que de ne pas en entreprendre du tout. En d'autres termes, l'agent a choisi l'action et non l'inaction.
Ainsi, on perçoit une relation entre l'objectif que se donne l'agent et l'évaluation normative qu'il lui confère. Cette relation est de l'ordre du *semble bon* plutôt que du *est bon*. La relation entre la finalité et l'évaluation normative est subjective et n'exige donc pas pour autant une définition invariable du concept de bon.

Bien entendu, les raisons qui motivent l'agent à entreprendre une action sont diverses, mais elles sont perçues comme bonnes par l'agent.
Puisque l'action rationnelle est dotée d'une structure normative, il convient de préciser le mode de fonctionnement de l'action humaine afin de faire clairement apparaître les dimensions rationnelles et normatives. L'objectif est ainsi de présenter un schéma microanalytique de l'action humaine au sein duquel des mécanismes cognitifs de formation des croyances positives et normatives y sont mis en évidence.

Il s'agit ici de parvenir à donner une explication satisfaisante de la manière dont les agents sont convaincus. La conviction joue en effet un rôle important dans la relation dynamique qui relie l'agent et la (ou les) convention(s) en tant que système de normes auquel il se réfère, et permet de rendre compte de la manière dont l'éthique interagit dans leur comportement.

La méthode que nous utilisons consiste à présenter un schéma microanalytique de l'agir humain en insistant notamment sur les croyances sur lesquelles s'appuie l'agent rationnel. La nature de ces croyances ainsi que les relations qu'elles entretiennent avec le réel, les désirs et l'action nous semblent essentielles pour appréhender la problématique de la conviction. C'est en mettant en lumière les mécanismes mis en œuvre dans la formation des croyances que nous réussirons à expliciter le phénomène de la conviction.

Le schéma que nous présentons est tiré de travaux d'Elster (1990) sur les limites et les échecs de la rationalité. Son grand mérite est de mettre en relation les différentes facettes de l'action rationnelle y compris la normative. La figure 1 ci-après synthétise l'action rationnelle.

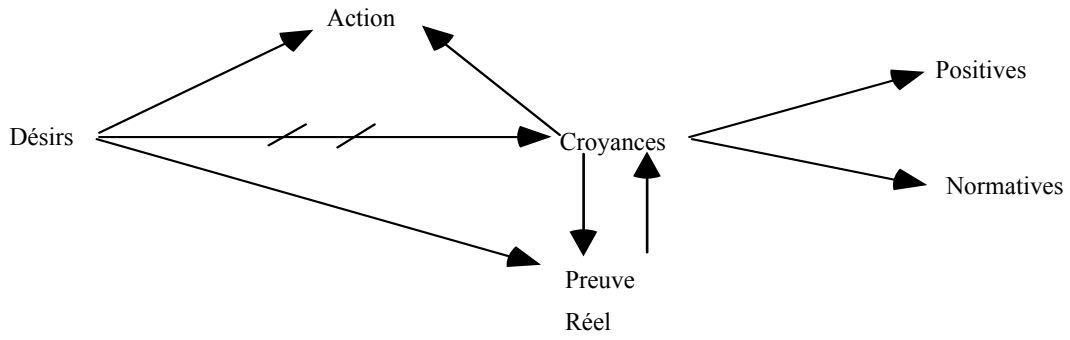


Figure 1 : Représentation du schéma d'action rationnelle

Le schéma d'action rationnel d'Elster nous indique que l'action est en relation avec les désirs et les croyances
— positives et normatives — du sujet, mais également avec le réel.
Le cadre conceptuel que nous offre ce schéma théorique nous permet de redéfinir de manière précise et axiologique l'action et la rationalité.

On remarque qu'il y a une flèche barrée entre les désirs et les croyances : cela signifie que l'agent ne succombe pas au *wishfull thinking*, c'est-à-dire au phénomène selon lequel les croyances, qu'elles soient normatives où positives, sont façonnées par les désirs.

L'action est en cohérence avec les désirs du sujet, mais aussi avec ses croyances positives et normatives. Le sujet rationnel entreprend une action de manière à satisfaire ses désirs tout en restant en conformité avec ses croyances. Or, puisque les croyances de l'agent sont à la fois positives et axiologiques, l'action rationnelle recèle une dimension normative évidente. On constate dès lors que l'action est rationnelle si elle est cohérente avec les désirs de l'agent et ses croyances.

Bien entendu, les croyances du sujet sont en rapport avec le réel. Le graphique nous indique la présence d'une double flèche entre le réel et les croyances. Cette double flèche met en évidence le mécanisme par lequel l'agent met en conformité ses croyances positives et normatives avec le réel. En d'autres termes, cette double flèche illustre le phénomène crucial de la conviction. Les agents sont d'autant plus convaincus qu'une croyance est solidement fondée sur les faits, c'est-à-dire sur le réel, qu'elle est appuyée par un système de raisons solide.

Ainsi, comme l'indique R. Boudon (1995, p. 41) :
« *Dans le domaine du normatif comme dans celui du positif, la conviction est donc dépendante de la force du système de raisons qui la fonde*. »

C'est donc la force du système de raisons qui permet à l'agent de se convaincre de ses croyances positives et normatives. En d'autres termes, les croyances, notamment les croyances normatives, ne sont pas représentées comme le produit de causes sociales ou affectives. Les croyances ne sont donc pas en opposition avec la rationalité. Bien au contraire, c'est la rationalité qui fonde les croyances en s'appuyant sur un système de raisons. Cependant, cela ne signifie pas pour autant que les croyances que formule l'agent soient nécessairement exactes. Il se peut très bien que ces croyances s'avèrent fausses pour un observateur extérieur. Néanmoins, l'agent, étant donné le contexte dans lequel il est plongé, a de bonnes raisons d'estimer que ses croyances sont justes. Ainsi, comme l'indique Boudon (1995, p. 181) :

« *Ainsi, les physiciens du XIXe siècle ont de bonnes raisons, dans le contexte cognitif qui est le leur, de croire à l'hypothèse de l'éther, raisons que nous n'avons plus et qui font que l'hypothèse est jugée fausse aujourd'hui.* »

Cependant, les raisons sur lesquelles les agents s'appuient pour justifier leurs croyances sont transsubjectives. En d'autres termes, le sujet qui est convaincu de la pertinence des raisons qui justifient une croyance estime que ces raisons ont la capacité d'être acceptées par un ensemble d'individus (Boudon, 1995, p. 65). Les raisons qui associent le réel aux croyances peuvent être jugées convaincantes pour un ensemble d'individus. En conséquence, les croyances ont la capacité d'être collectives, c'est-à-dire partagées par une communauté d'individus. Les croyances collectives seront d'autant plus solides qu'elles se fondent sur un même système de raisons.

1.2. La fécondité du principe de rationalité stratégique

Il n'est pas question ici de passer en revue les différents développements autour de la rationalité axiologique et de la notion de bonnes raisons concernant les jugements normatifs et les sentiments de justice. Rappelons simplement que nous nous appuyons ici sur l'armature théorique développée notamment par Raymond Boudon avec sa théorie microanalytique des bonnes raisons (Boudon, 1986, 1998). Ce que nous souhaitons faire, en revanche, dans cette section, c'est examiner en quoi cette perspective peut s'avérer très fructueuse pour rendre compte des comportements et des croyances normatives dans le contexte précis du monde des affaires et des relations de coopération, tel qu'on a pu le présenter au travers du cas des chartes d'éthique au tout début de cet article. Plus particulièrement, nous souhaitons montrer en quoi un tel modèle peut constituer une voie intermédiaire entre des théories de nature utilitariste et des théories telles que celles des conventions et des districts industriels qui insistent surtout sur les variables contextuelles.

Il nous faut cependant rappeler au préalable un point de méthode qui justifie le recours à l'hypothèse de rationalité axiologique. Elle découle de l'application du principe dit de Weber-Popper (Boudon, 1986) à propos du problème de la coopération. Celui-ci consiste, rappelons-le, à procéder au test graduel de modèles d'explication en partant d'un modèle le plus restreint de la rationalité. Dans le cas où ce modèle se révèle inadéquat, il convient alors d'assouplir progressivement les axiomes de base, quitte à opter finalement pour une explication de type déterministe ou irrationaliste.

Dans le cas présent, les explications que fournissent les économistes et leur modèle étroit de rationalité des comportements éthiques et de confiance dans le monde des affaires, se sont révélées insatisfaisantes pour plusieurs raisons. Ces théories se sont avérées incapables d'expliquer des cas où les choix de coopération sont guidés par des impératifs de solidarité, et ce à l'opposé de ce que prédirait une logique de coopération « rationnelle ». La question est de savoir s'il faut recourir à des modèles davantage déterministes, faisant appel au poids des normes de solidarité et de coopération. Nous ne le croyons pas, au moins tant que l'on n'aura pas épuisé les différentes perspectives de la rationalité.

2. L'exemple des rémunérations comme champ d'application

Pour démontrer la pertinence de la théorie microanalytique des bonnes raisons, il peut être intéressant de partir du jugement et des sentiments éthiques des acteurs du monde des affaires. On les trouve très bien exprimés, par exemple, dans les nombreuses interviews d'hommes d'affaires menées à son époque par Octave Gélinier (1991) au sujet de l'éthique des affaires et qui gardent toute leur actualité. À la lecture de ces multiples points de vue, qui représentent sept profils types de responsables d'entreprises, émergent un certain nombre de traits communs particulièrement intéressants pour notre sujet :

- tout d'abord, chacun s'accorde à reconnaître que le respect de principes éthique élémentaires, comme l'honnêteté, la transparence, doit présider à toute relation d'affaires ;
- plus fondamentalement, chacun admet que ces principes d'éthiques constituent l'une des conditions rendant possible la coopération, entre l'entreprise et ses salariés ou ses fournisseurs ;

- enfin, et c'est là l'un des points les plus importants, chacun cherche à préciser le contenu exact de ces règles d'éthiques et, surtout, les raisons qui invitent à les adopter.

Sur ce dernier point, on peut prendre comme exemple un témoignage que Gélinier prête à « un chef d'entreprise réaliste », au sujet de la justice des rémunérations:

« Mais il ne faut pas oublier que l'équilibre des rémunérations est la plus forte composante de l'éthique interne : à chaque niveau son salaire et ses facteurs de motivation financière, propres à susciter le dévouement au travail bien fait et l'attachement à la maison. »

Ce jugement d'un chef d'entreprise sur la justice des niveaux de rémunérations constitue un cas exemplaire où la théorie microanalytique des bonnes raisons peut être utilement mobilisée. Remarquons tout d'abord le vocabulaire utilisé, qui en est un premier indice : les notions de « dévouement » et « d'attachement à la maison » impliquent un registre d'action qui n'est pas celui de l'intérêt. Mais, plus important, si l'on prête attention au schéma de raisonnement sous-jacent, on se rend compte que ce jugement repose sur des raisons non pas d'ordre utilitaire, mais de nature normative qu'on peut facilement mettre en évidence. Il s'agit en effet d'un principe quasi universel cher à Aristote, celui de la justice distributive, suivant lequel « les choses doivent être réparties entre les hommes en proportion de leur valeur ». Autrement dit, c'est l'idée de parité qui constitue les prémices de ce raisonnement, c'est-à-dire l'idée qu'à chaque niveau de contribution correspond son niveau de rétribution. On retrouve là un type de raisons que l'on peut classer comme normes d'ordre supérieure (Gibbard, 2001). La norme d'équivalence contribution-rétribution appartient en effet à ces normes qui dépassent le cadre de la stratification sociale et celle des cultures, et qui s'imposent comme une évidence au même titre que « 2 + 2 = 4 ».

C'est de cette manière que l'on peut comprendre les sentiments de justice ou d'injustice dans une relation salariale ou de sous-traitance provoqués par la question de la rémunération. Un fournisseur qui mettrait tout en œuvre pour satisfaire son client, en mobilisant spécialement une partie de son équipe de production pour lui, jugerait injuste de ne pas être payé en retour au prix couvrant le coût de son effort. D'autres cas pourraient être cités pour mettre en évidence de la présence de cette rationalité axiologique dans le contexte des relations d'affaires. Le comportement d'un fournisseur qui, systématiquement, ne respecte pas les délais de livraison, est jugé inacceptable, certes parce qu'il suscite des surcoûts importants pour le client, mais également parce qu'il viole le principe éthique du respect de la parole donnée. Ce principe s'impose également, à l'inverse, lorsque le client ne respecte pas les délais de paiement du fournisseur.

Dans tous ces cas, il semble pertinent de parler de rationalité axiologique telle qu'on la définit au travers de notre théorie microanalytique des bonnes raisons, et ce pour deux raisons principales : d'une part, il est indéniable que le comportement des acteurs se réfère à des normes éthiques (qui peuvent se ramener à un certain nombre de principes d'action généraux a-contextuels et non conséquentialistes, tels que les principes de justice des rémunérations, de respect de la parole donné, d'honnêteté) ; d'autre part, ces notions éthiques se ramènent à des croyances fondées sur des raisons.

Certes, parler de rationalité des croyances normatives dans le contexte des relations d'affaires peut paraître surprenant[98], voire contradictoire. On pourrait notamment faire remarquer que les croyances et les jugements normatifs que nous prêtons aux acteurs sont en fait le fruit d'un intérêt bien compris, comme le suggèrent les théories étroites de la rationalité. Le fournisseur a intérêt à respecter les délais de livraison, non par souci de s'en tenir au principe de la parole donnée, mais afin de préserver le capital de sa réputation. On peut néanmoins apporter la réponse suivante à cette objection : de manière générale, supposer que les acteurs sont mus par des raisons normatives ne revient pas à nier la présence de raisons utilitaires, suivant le principe méthodologique illustré au début de cet article ; c'est simplement partir de l'hypothèse que, contrairement à la thèse utilitariste, l'action, les croyances et les

[98] En écho à la fameuse thèse de Milton Friedman pour qui il y a séparation entre le monde des affaires et le monde de la morale (voir sur ce point, Anquetil, 2008).

jugements des acteurs ne sont pas mus uniquement par des impératifs d'intérêt, mais peuvent également se référer à des raisons d'ordre axiologique.

Cette proposition peut être illustrée à l'aide d'un exemple que nous avons déjà cité : si le fournisseur perçoit qu'il est dans son intérêt de tenir les délais de livraison prévus, il ressent également une obligation, qui est cette fois non contractuelle, de tenir son rang et de respecter ses promesses. On trouve trace de cette double logique de l'action dans le langage commun : les sous-traitants expriment souvent, à l'égard de leurs donneurs d'ordre, le souhait de « mériter leur confiance ». Ce sentiment se réfère naturellement à la profitabilité de la relation : « mériter la confiance », c'est faire en sorte d'être « intéressant » aux yeux du donneur d'ordre. Mais il se réfère également aux modalités proprement éthiques des relations d'affaires : « mériter la confiance » signifie également démontrer sa loyauté et la « droiture » de son comportement dans les affaires. Les deux logiques d'action sont donc bien présentes dans ce cas, sans qu'il soit pour autant besoin de trancher en faveur de l'une ou de l'autre.

3. L'interprétation de la coopération et du développement des chartes éthiques au regard du modèle de la rationalité axiologique

Supposer que les acteurs, dans le contexte de la coopération de sous-traitance, peuvent agir pour des raisons axiologiques constitue, comme nous espérons l'avoir suggéré, une hypothèse méthodologique utile et féconde, sans qu'elle soit pour autant exclusive des autres modèles de l'action rationnelle. En outre, elle présente l'intérêt d'éclairer sous un angle microanalytique les normes sociales que relèvent les théoriciens des districts industriels et de tempérer le champ d'application des théories de la rationalité restreintes.

Par rapport à la question du développement des chartes éthiques, cette hypothèse méthodologique peut apporter un point de vue particulièrement intéressant qui se démarque des interprétations utilitaristes sur lesquelles nous nous sommes penchées, mais également des interprétations culturalistes. Ce point de vue peut s'énoncer de la manière suivante : les chartes d'éthique d'entreprise ne peuvent se ramener ni au produit d'intérêt déguisé (thèse instrumentaliste et utilitariste), ni au produit de normes ou de pratiques culturelles propres à une entreprise donnée (thèse culturaliste), mais sont l'expression de principes d'action éthique généraux appliqués dans un contexte organisationnel donné (concept de bonnes raisons).

De manière générale, ce modèle d'analyse permet de rendre compte du fait que chaque charte exprime des croyances qui s'inscrivent dans un contexte (un système de normes, des conventions) propre à une organisation. En même temps, il suppose que ces croyances sont constituées de raisons qui ne se limitent pas à la recherche de l'intérêt. Ainsi, ce n'est qu'à partir du moment où l'on prend au sérieux le fait que l'action rationnelle puisse être mue par des raisons proprement axiologiques que le développement des chartes d'éthique peut revêtir une forme autre que l'artifice.

Dans le cas de la coopération de sous-traitance, le modèle de rationalité axiologique a l'intérêt d'éclairer un des ressorts de la coopération qui peut s'instaurer dans un contexte donné, comme on a pu le montrer avec l'exemple de l'attitude des donneurs d'ordre dans l'économie régionale de la Lorraine vis-à-vis des petits sous-traitants.

Toutefois, à partir la réalité de ce modèle de rationalité axiologique, il serait déraisonnable de conclure au fait que toute coopération qui s'instaure entre donneur d'ordre et sous-traitant repose systématiquement sur une assise éthique. L'option opportuniste reste dans bien des cas toujours présente. C'est d'ailleurs pourquoi le besoin s'est fait sentir, pour la contrecarrer, d'énoncer des chartes d'éthique dont le but est précisément d'en limiter les effets néfastes.

Conclusion

Cette analyse méthodologique mériterait certainement des approfondissements, mais certaines lignes de force se dégagent par rapport à la manière de rendre compte au sens méthodologique de l'éthique et de son rôle dans la coopération au sein du monde des affaires.

Résumons-là schématiquement en deux points :

1. le développement des chartes d'éthique révèle que pour que la coopération s'instaure, se développe et se maintienne, celle-ci doit reposer sur des notions non contractuelles, relevant généralement du domaine de l'éthique ;

2. il est pertinent d'envisager le concept de rationalité axiologique pour éclairer une partie des comportements qui soutiennent les relations de coopération, notamment dans le cadre des relations de sous-traitance. S'il n'est guère possible de statuer sur le caractère moral du comportement de ces acteurs, on peut néanmoins affirmer :
   - qu'ils se réfèrent à des croyances normatives fondées sur des principes et à des raisonnements généraux qui s'inscrivent dans un système de normes donné ;
   - que ces croyances leur donnent des bonnes raisons d'agir ;
   - que cette rationalité ne se réduit pas simplement à l'adoption de normes sociales ou à un comportement rationnel au sens où l'entend la tradition dite du choix rationnel.

Au final, cette démonstration plaide pour une vision pluraliste des théories de l'action qui, selon les registres et le champ d'application, ira puiser dans ses différentes variantes. Au-delà, il nous semble que cette posture méthodologique a toute sa pertinence pour s'appliquer au champ de la pratique. Après tout, la situation d'un auditeur social, un directeur des ressources humaines ou un directeur général n'est pas si différente de celle du chercheur. Comme ce dernier, pour peu qu'il soit rigoureux et prudent, il lui revient de « tester » différentes hypothèses pour concevoir et engager la « bonne » politique et les mesures adaptées à la réalité de son entreprise. Comme le chercheur, s'en tenir à une vision strictement utilitariste et instrumentale peut suffire dans certains cas, mais présente des limites évidentes pour tirer parti de la multiplicité des motivations et des registres d'action. La confrontation des hypothèses avec les faits et les variantes des théories de l'action rationnelle représentent ainsi une voie féconde permettant d'intégrer l'éthique comme un possible, sans pour autant présupposer du caractère morale ou non de l'action humaine. Si surprenante soit-elle, la posture méthodologique du chercheur peut constituer une source d'inspiration pour le manager. L'auditeur social n'est-il pas, de part le rôle qu'il est amené à jouer au sein de la firme, à même de faire prendre conscience aux décideurs des fondements éthiques des relations de coopération et de sous-traitance ? Une réponse affirmative passe sans nul doute par le développement d'un véritable référentiel éthique au sein du corpus de l'audit social.

Bibliographie

Anquetil, A. (2008), *Qu'est-ce que l'éthique des affaires* ?, Paris, Vrin.
Axelrod, R. (1992), *Donnant Donnant*, Editions Odile Jacob, trad. de *Evolution of Cooperation* , Basic Books, 1984.
Ballet, J. et de Bry, F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Coll. Points, éd. du Seuil.
Baudry, B. (1992), « Contrat, autorité et confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », *Revue Economique*, vol. 43, n° 5, septembre, p. 871-894.
Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
Boudon, R. (1986), *L'idéologie*, Paris, Fayard.
Boudon, R. (1998), *Le Juste et le Vrai*, Paris, Fayard.
Comte-Sponville, A. (2000), *le capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Muchel.
Gélinier, O. (1991), *L'éthique des affaires*, Paris, Ed du Seuil.
Gibbard, A. (1990), *Sagesse des choix, justesse des sentiments, une théorie du jugement normatif*, Paris, PUF.

Igalens, J. et Peretti. J-M., (2008), *Audit social - Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Paris, Edition d'Organisation.
Mercier, S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Repères n° 263, Paris, Editions
La Découverte.
Mercier, S. (2003), *Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents*, Fargo/Latec, Université de Bourgogne.
McKinsey & Cie (2009), *Valuing corporate social responsibility: McKinsey Global Survey Results*, Feb.
Reichheld, F. F. (1999), *L'Effet loyauté : Réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*, Paris, Dunod.

LA POSTURE DE L'AUDITEUR SOCIAL FACE AUX PERSONNES AUDITEES : SUGGESTIONS A PARTIR DE LA PRATIQUE DU CONSULTANT EN BILAN DE COMPETENCES

Jocelyne IENTILE-YALENIOS
Consultante en Gestion des ressources humaines
Doctorante en gestion des ressources humaines
Laboratoire de recherche Wesford - Lyon
Centre de recherche Magellan - IAE de Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3
jocelyne.yalenios@neuf.fr

Introduction et objectif de la communication

L'auditeur intervient dans des contextes organisationnels différenciés, à l'égard desquels il doit en permanence adapter son comportement. Cela le conduit à rechercher ce qui caractérise l'organisation dans laquelle il intervient, ses dimensions culturelles qu'elles soient liées à son implantation, son secteur d'activité, son histoire, son organisation ou bien encore aux individus qui la composent et qui contribuent à son fonctionnement au jour le jour. L'enjeu pour l'auditeur social et de créer les conditions de la coopération avec les personnes, représentantes de l'organisation dans laquelle il réalise son audit. L'audit leur apparaît souvent soit comme une figure imposée par des démarches de normalisation parfois désincarnées et loin des réalités de terrain ; soit comme une évaluation-contrôle à subir. Ces perceptions suscitent chez les personnes rencontrées des comportements de retrait prudent ou d'appréhension qui, dans tous les cas, freinent une pratique constructive de l'audit. Nous chercherons dans cette communication à déterminer dans quelle mesure un certain type de comportement de l'auditeur peut faciliter et initier une démarche d'audit respectueuse des cultures organisationnelle en place et soucieuse de développer la coopération avec les personnes rencontrées lors de l'audit. Pour cela, nous nous appuierons sur une analogie avec la démarche de bilan de compétences réalisée par un salarié à l'aide d'un conseiller habilité pour le faire.
Ainsi, la démarche de bilan de compétences nous apparaît bien comme une évaluation de ce que présente la personne avec ce qui est attendu d'elle, dans un référentiel précis, relié à une démarche de validation des acquis de l'expérience ou bien un référentiel plus souple mais exigeant lorsqu'il s'agira d'envisager une reconversion professionnelle. Tout comme l'auditeur, le consultant bilan de compétences est confronté à des publics diversifiés, qu'il doit d'abord convaincre dans un premier temps d'adhérer à la démarche qu'il propose et auprès desquels il devra tout au long de la démarche de bilan apporter un soutien notamment dans les phases plus difficiles de remise en question personnelle. Il est celui qui comme l'auditeur, confronte le profil présenté par l'individu (pour l'auditeur, ce sera le fonctionnement de l'organisation) aux exigences requises par le choix d'une réorientation professionnelle ou bien d'une validation des acquis de l'expérience (VAE).

Dans cette perspective, le rapprochement avec la pratique de l'auditeur social nous semble intéressant à effectuer pour ouvrir de nouvelles voies dans l'intervention opérationnelle et dans la posture de l'auditeur vis-à-vis de ses audités. Par posture, nous entendrons à la fois le type de relations que l'auditeur peut être amené à initier avec les personnes désignées comme interlocutrices de son audit mais également le déroulement méthodologique de son intervention.

Contexte réglementaire du bilan de compétences

La mise en place des bilans de compétences a fait partie des propositions mises en œuvre au niveau national pour faire face au contexte de chômage chronique observé en France depuis près de 20 ans. Il vise à inciter et à accompagner les salariés dans des démarches d'adaptation et de formation tout au long de leur vie afin d'éviter l'exclusion. Le bilan de compétences crée « *un espace socialement reconnu d'analyse des acquis des expériences de vie en vue de leur application à de nouveaux projets et à de nouvelles stratégies de réalisation professionnelle* » (Aubret, 2005, p.1). Il s'agit d'une

démarche réglementée[99], différentes des pratiques de bilan ou d'entretien professionnel. Depuis la réforme de la formation professionnelle (2004), le bilan se fait pratiquement toujours dans le cadre du DIF (Droit Individuel à la Formation) avec un financement via les OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés). L'ensemble de la prestation se réalise individuellement. Les bilans ont une durée de 24 heures et s'organisent sous la forme de 8 séances de 3 heures réparties sur 2 mois.

Méthode utilisée

Pour développer notre propos, nous nous sommes appuyés sur une enquête de terrain menée dans un cabinet conseil en place depuis plus de 20 ans. Il emploie au total 31 salariés permanents dont un consultant psychologue en charge de la réalisation des bilans de compétences au sein de la structure. Le cabinet intervient principalement auprès du secteur tertiaire (santé, social, banque, assurance, finance…) et ponctuellement pour la distribution spécialisée et différentes industries. La pratique du bilan de compétences fait partie d'un ensemble de prestations d'accompagnements de la mobilité professionnelle : VAE, accompagnement vers l'emploi...Les bilans de compétences étudiés s'adressent à un public de salariés, cadres et non cadres. Une présence régulière durant près de 2 mois sur le terrain et l'observation du déroulement complet d'un bilan a permis d'étudier la méthodologie et la posture adoptées par le consultant. Nous avons enrichi notre analyse des données recueillies à partir de notre propre expérience en qualité de conseiller bilan de compétences.

Résultats

Dans cette partie, nous cherchons à établir des liens entre la pratique du consultant bilan est celle de l'auditeur. Nous présenterons chaque étape d'une démarche standard de bilan à l'issue de laquelle nous proposerons des ponts avec la pratique de l'auditeur. Cela nous amènera à discuter d'une certaine dimension de rôle que peut choisir de prendre l'auditeur dans sa pratique.

1. La phase préliminaire

En amont du démarrage du bilan de compétences, tout salarié en recherche d'un bilan de compétences est reçu par un représentant du cabinet conseil habilité à réaliser ses bilans de compétences. Ce temps est généralement appelé entretien d' « accueil », la durée varie de 30 minutes à 1h. C'est un moment extrêmement important pour le salarié puisqu'à la suite de cette première rencontre, il prend la décision et choisit le cabinet avec lequel il fera son bilan de compétences.

Quels enseignements pour l'auditeur social ?

Ce qui peut être intéressant de retirer de cette première étape pour l'auditeur social, c'est la nécessité de créer l'alliance avec les personnes qui vont l'accompagner et qui vont participer à l'audit. Dans ce cas, la rencontre se fait le jour même, l'auditeur a déjà été choisi. Toutefois, on peut considérer l'intérêt de prévoir un temps d'informations sur les enjeux, le déroulement, la méthodologie adaptée, l'état d'esprit dans lequel l'auditeur compte conduire son audit. Cet échange initial donne ainsi l'occasion aux personnes auditées de confronter leurs représentations concernant l'audit, que ses représentations soient fondées ou non sur une expérience antérieure, à ce que propose l'auditeur. Cela permet également l'auditeur de « prendre la température » sur la disposition à l'égard du travail qu'il sera amené à effectuer. Ce sera l'occasion d'ajuster pour lui son discours, sa manière d'être etc. Ce sera également l'occasion d'une présentation des outils et méthodes de travail.

2. La phase d'analyse de la demande

Le conseiller bilan va, dans un premier temps, faire l'analyse de la demande du salarié afin d'être sûr que le bilan de compétences convient bien à la problématique présentée par la personne. Il va l'interroger sur ses attentes, ses motivations quant au bilan, le contexte professionnel dans lequel elle se situe. Chez les salariés, les raisons de la demande de bilan peuvent être variées : souhait d'évolutions et/ou de reconversion professionnelle, situation de restructuration de l'entreprise voire

[99] Article R. 900-1 du droit du travail précise les critères concernant la pratique des bilans de compétences : la présence nécessaire des trois phases (préliminaire, investigation, conclusion), l'obligation pour le prestataire de présenter un document de synthèse et de communiquer au bénéficiaire les conclusions détaillées du bilan de compétences.

préavis de licenciement avec la nécessité pour le salarié de préparer la suite devant de telles incertitudes, inaptitude du salarié à réaliser son travail actuel…

Quels enseignements pour l'auditeur social ?
L'auditeur lui aussi intervient dans des situations organisationnelles avec des climats variables. Il devra s'adapter aux différents comportements, aux manifestations émotionnelles parfois fortes qui pourront s'exprimer à l'occasion de son intervention. Ce sont des éléments bien connus de tout intervenant en contexte humain, certains métiers y sont plus préparés que d'autres. Un questionnement introductif portant notamment sur les représentations à l'égard de l'audit, d'éventuelles expériences antérieures peut alors être utile pour compléter voire corriger certaines informations. L'auditeur pourra si besoin amener à considérer l'idée que l'investissement des personnes auditées est important pour engendrer un bilan constructif.

3. La phase d'investigation

La phase d'investigation correspond à la phase de bilan. Son but est, dans un premier temps, de déterminer des pistes ou des cibles professionnelles. Ce bilan va porter sur les expériences professionnelles et extra professionnelles du salarié, sur ses motivations, ses valeurs...Le consultant s'appuie sur des outils formalisés. Certains proposent des guides pour la réflexion, des aides pour le salarié tandis que d'autres sont des outils notamment d'évaluation psychotechnique administrés par le consultant (inventaire de personnalité, tests de raisonnement, tests d'aptitudes, mises en situation…). Le consultant est toutefois amené à prendre du recul avec les outils qu'il utilise pour les mettre en lien avec le parcours de la personne. Le salarié possède un rôle très actif dans cette phase-là puisque c'est essentiellement lui qui apporte le contenu de son parcours de vie, de ses aspirations... Il est alors amené à reconsidérer ses choix en matière de trajectoire personnelle et professionnelle. Le second but de la phase d'investigation est de confronter le projet professionnel et sa viabilité au marché de l'emploi et aux opportunités offertes.

Quels enseignements pour l'auditeur social ?
Dans la démarche de l'audit, la première étape correspond à la démarche d'état des lieux et de compréhension du système dans lequel l'auditeur intervient. Le questionnement méthodologique portant sur les différentes étapes de «l'histoire » de l'organisation, les événements majeurs dans son développement, ses choix en matière d'organisation du travail, de gestion de ses ressources humaines…permet à l'auditeur d'acquérir une compréhension globale de la structure dans laquelle il intervient et de donner du sens à ce qu'il observera, que cela lui semble dysfonctionnel ou non. Cette étape de compréhension de l'organisation lui permettra d'établir assez finement son diagnostic et les préconisations qu'il sera amené à formuler lors de la phase finale de son intervention.

4. La phase de conclusion

La phase de conclusion est le moment où le projet professionnel va être validé et où le parcours, afin de réaliser le projet, va être élaboré. Elle est l'occasion de formaliser le projet et parcours (emploi/métier, plan d'actions et appui nécessaire). Ce moment suscite souvent des inquiétudes chez le salarié qui réalise qu'il devra entreprendre par lui-même les actions pour mener à bien son projet. Le rôle du consultant est alors de le rassurer et de l'aider à structurer son projet. Après l'entretien final de conclusion du bilan, le salarié se voit remettre une synthèse qui représente le bilan de compétence dans son ensemble. Ce document écrit reprend les circonstances du bilan, les compétences et aptitudes du salarié en lien avec les perspectives d'évolution envisagées, les éléments constitutifs du projet professionnel et si besoin du projet de formation du salarié ainsi que les principales étapes prévues pour réaliser ce projet.

Quels enseignements pour l'auditeur social ?
Par la restitution, l'auditeur participe à un processus d'intériorisation de référentiels ou de normes apparaissant parfois comme extérieurs et artificiels. La seconde étape de l'audit, à proprement parler celle du « diagnostic » effectué par l'auditeur, provoque dans l'organisation auditée un travail de comparaison entre la perception que ses membres ont de son fonctionnement et la manière dont ce fonctionnement peut être perçu par l'environnement. Cela peut lui permettre d'identifier plus finement

ses forces et ses faiblesses et construire de manière plus adaptée sa stratégie d'action. Cela peut amener l'organisation à évaluer le réalisme de ses ambitions en mesurant la distance qui la sépare de son objectif d'audit.

Discussion

Le rapprochement que nous discuterons dans cette partie entre l'auditeur et le consultant bilan portera plus particulièrement sur le rôle d'accompagnateur et de faciliteur de l'auditeur dans la conduite de son intervention auprès des personnes rencontrées lors de l'audit. Nous rappellerons également son appui sur une démarche structurée à l'aide d'outils formalisés. Nos références théoriques seront fondées sur les travaux issus du champ de la psychologie sociale en particulier en ce qui concerne la conduite de l'interaction avec les personnes auditées et l'approche humaine des organisations.

Tout comme dans le bilan de compétences, l'auditeur intervient à l'aide d'une démarche très formalisée. Il s'appuie sur des ressources, des repères pour organiser son action. L'auditeur accompagne le travail de mise en sens de la pratique de l'audit et de ce qui est attendu d'une organisation. Il offre à l'organisation auditée une information détaillée et fiable concernant ses forces, ses atouts tout comme dans le bilan de compétences (François et Botteman, 2002) et dont l'entreprise va disposer. Il permet à l'organisation de clarifier et de se fixer des objectifs compatibles avec son histoire, son fonctionnement, son environnement et ses opportunités stratégiques. L'auditeur s'appuie sur son expertise des méthodes utilisées et devient, ce faisant, une ressource pour l'organisation. Les différents outils de l'auditeur peuvent être aussi considérés comme un objet tiers, « médiateur », qui favorise la communication avec les personnes de l'organisation impliquée dans la démarche. Ce sont donc moins les résultats qui vont importer que la discussion élaborée à partir de ces objets médiateurs que sont les outils. Cette discussion va permettre à l'auditeur d'analyser le potentiel de progression de l'organisation et de définir des points de progrès réalisables.

Toutefois, une relation de confiance avec les personnes rencontrées doit être instaurée rapidement afin de favoriser leur expression et de lever certaines barrières pouvant limiter une compréhension et une analyse au plus près des réalités de l'organisation. L'auditeur se positionne ainsi comme un accompagnateur du changement. Pour Paul (2004, p. 254), « *l'accompagnateur est maître du jeu mais pas du cheminement de l'accompagné, ni de ses décisions. Il définit les règles, pose certaines questions, mais n'est pas le seul questionneur, et il laisse à l'accompagné le pouvoir sur son trajet* ». Selon Le Bouëdec (2001), dans la démarche de bilan de compétences comme dans toute démarche d'accompagnement, il existe un lien partenarial dans le sens où le consultant et l'accompagné sont partenaires : chacun a ses objectifs et a besoin de l'autre pour réaliser les siens. Pour lui, c'est « *une relation dans laquelle ni l'un, ni à plus forte raison l'autre ne savent a priori ce qui va se passer, ce qu'ils vont trouver en chemin et, en fait, ce qu'ils vont construire* », (2001, p. 67). Cela décrit bien la situation de l'auditeur plus ou moins expérimenté, lorsqu'il est amené à intervenir dans une organisation à propos de laquelle il bénéficie d'informations partielles (en fonction de ses expériences dans des structures similaires…). Tout comme le conseiller bilan, l'auditeur fonde son intervention sur une expérience préalable, il doit bien connaître le monde du travail et des organisations pour fournir une prestation de qualité. C'est ce qui fonde sa crédibilité et sa réputation.

Pour faciliter l'émergence d'une relation coopérative avec les personnes auditées, l'auditeur comme le consultant en bilan est amené à utiliser de manière appropriée certaines techniques d'entretien telles les reformulations, l'écoute active, la demande d'illustration et de précision. Dans les situations d'entretiens individuels, Rogers (2001) parle d' « entretien centré sur le client ». Vial (2007) parle quant à lui d'empathie, de respect, de présence à l'autre, d'orientation. Ainsi l'auditeur va-t-il être amené à approfondir les informations qui lui sont fournies, relever des contradictions, orienter l'échange afin de dépasser une vision idéalisée de la réalité que l'organisation auditée souhaite souvent présenter.

Cela nécessite une certaine capacité d'adaptation aux personnes rencontrées, aux situations et l'utilisation de ces techniques d'entretien la facilite. Etudiant la relation pédagogique, Cifali (1994) évoque la présence du transfert. Ce phénomène concerne les situations d'interaction humaine. Il peut expliquer les sentiments d'affinités ou d'antipathie immédiats ressentis lors des rencontres

interpersonnelles. L'auditeur est lui aussi impliqué dans ce type de mécanisme. Pour Maurin (2004), si ces manifestations peuvent conduire à des réactions de rejet, elles contribuent aussi à l'efficacité de la relation pédagogique. Elles permettent aux personnes de mobiliser une énergie favorable à l'apprentissage. L'auditeur a donc là un rôle de faciliteur, capable d'initier une relation de coopération avec les personnes rencontrées dans l'audit.

Conclusion

Dans cette communication, nous avons cherché à établir des liens entre une posture de conseiller bilan et celle d'un auditeur social. Cette analogie comporte certaines limites. Nous sommes consciente que la démarche d'un auditeur et celle d'un consultant bilan de compétences est différente sur bien des aspects : le consultant rencontre la personne sur une plus longue durée, le salarié est volontaire dans la démarche, il a choisi le consultant avec lequel travailler... Toutefois, la démarche mise en œuvre par le consultant nous semble instructive et source de suggestions pour l'auditeur dans la conduite humaine de son audit. Nous avons été amenés à considérer l'auditeur comme un accompagnateur et un faciliteur du changement que l'organisation aura à mettre en œuvre pour atteindre les ambitions qu'elle s'est donnée. Nous proposons que ce type d'intervention établisse une relation privilégiée entre l'auditeur et les personnes auditées. Nous pensons que ce type de démarche est également de nature à faciliter un transfert de connaissances ou tout du moins un transfert de méthodologie (celles proposées par l'auditeur) vers l'organisation auditée. Enfin, cette proposition accompagne les réflexions portant sur l'attitude le comportement de l'auditeur à l'égard de l'organisation auditée et de ses représentants et en particulier de sa bienveillance constructive à leur égard. Nous espérons par cette communication contribuer à la formation des futurs auditeurs sociaux.

Bibliographie

Aubret, J. (2005), Préface. Dans C. Lemoine (2005). Se former au bilan de compétences. Paris: Dunod.
Cifali, M. (1994), *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*. Paris : PUF.
François, P.-H., & Botteman, A. E. (2002), « Théorie sociale cognitive de Bandura et bilan de compétences : applications, recherches et perspectives critiques », *Carriérologie, 8*(3), 519-543.
Le Bouëdec, G. et al. (2001), *L'accompagnement en éducation et formation, un projet impossible ?*, Paris : L'Harmattan.
Maurin, J-C. (2004), « Les enjeux psychologiques de la mise à distance en formation », *Distances et Savoirs*, 2, 183-204.
Paul, M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris : L'Harmattan.
Rogers, C. R. (2001), *L'approche centrée sur la personne* dans Anthologie de textes présentés par H. Kirschenbaum et V. Land Henderson (H. G. Richon, Trad.). Lausanne : Ed. Randin. (Edition originale, 1989)
Vial, M., Caparros-Mencacci, N. (2007), *L'accompagnement professionnel ?* Belgique : De Boeck.

EMERGENCE D'UNE CULTURE SECTORIELLE DU RECRUTEMENT ET DE LA FORMATION DANS UN CONTEXTE D'EMERGENCE DE NOUVEAUX METIERS DANS LE SECTEUR BANCAIRE SENEGALAIS

Demba KANE
Doctorant en Sciences de Gestion
UCAD/FASEG
Membre du labo GRH de L'ESP
dembakane@yahoo.fr

Introduction

Evaluer reste une entreprise particulièrement délicate, un acte qui n'a de sens que relié à d'autres variables, à l'environnement organisationnel, à la stratégie globale dans laquelle s'inscrit la politique RH (POTTIEZ 2005).
L'audit des ressources humaines fait porter l'analyse sur l'ensemble des pratiques qui visent à mettre « l'homme idoine à la place appropriée ». Il s'intéresse au recrutement, au suivi des effectifs, aux équilibres démographiques de l'entreprise, à la gestion prévisionnelle du personnel. Plus profondément, il s'attache à recenser les compétences disponibles et les risques associés à l'évolution des métiers (MARTORY ,2003). Ainsi, auditer le recrutement et la formation dans le cadre des nouveaux métiers revient à identifier les occurrences, les normes et règles dans lequel se font ses pratiques de GRH primordiales dans la dotation et le maintien compétitif des ressources humaines. En d'autres termes il s'agit tout simplement d'identifier les nouvelles formes de recrutement et de la formation qui s'érigent en définitif en une culture sectorielle surtout lorsque les banques sénégalaises usent de la même façon des dites pratiques dans le contexte des nouveaux métiers.
En effet, le contexte bancaire caractérisé par une forte concurrence, pousse les banques à des stratégies d'adaptation dans un environnement ou le client est le point focal. Comme stratégie d'adaptation les banques adoptent de nouveaux métiers que la GRH doit intégrer efficacement par le remodelage des pratiques notamment le recrutement et la formation.

1. Cadre théorique

Parler d'émergence d'une culture sectorielle en termes de pratiques de recrutement et de formation dans le contexte des nouveaux métiers nous pousse à statuer sur la signification d'un nouveau métier dans un premier temps, puis de la relation qui lie la culture à l'audit des pratiques susmentionnées. Et comme l'affirment BOURNOIS, LIVIAN, et THOMAS (1996) : « *ce n'est qu'en restituant les pratiques –ou les politiques- dans leur contexte que l'on peut comprendre la logique des processus de gestion (recrutement, de qualification, de formation) à l'intérieur de systèmes éducatifs, sociaux, et industriels spécifiques* ».

Nouveaux métiers et GRH

Le métier dans ces différentes acceptions et définitions est intimement lié à la GRH. En effet, qu'il soit individuel ou sectoriel, il renvoie toujours à des habiletés et compétences pour atteindre la performance souhaitée.
La GRH définit le métier en termes de compétences, de responsabilités, d'objectifs à atteindre et élabore les pratiques nécessaires pour soutenir la stratégie adoptée. En effet, cette orientation gestion prévisionnelle d'emplois, des métiers et des compétences découle de la domination des impératifs de la stratégie en matière de ressources.
En termes de nouveaux métiers, TISSIOUI (2009) s'oblige, à cause du caractère émergent, à distinguer de manière tranchée les nouveaux métiers et les métiers en transformation et comme l'atteste ZAPATA (2008) par définition, ce qui est nouveau n'a pas d'existence antérieure. En effet, il s'agit parfois plus de métiers en évolution que de nouveaux métiers.

En croisant les deux principales composantes d'un métier à savoir : activités et compétence, il distingue :

- Les nouveaux métiers suite aux transformations successives d'anciennes activités nécessitant de nouvelles combinaisons de compétences pour atteindre de nouvelles finalités
- Nouveaux métiers suite à l'émergence de nouvelles activités et/ou de compétences répondants à de nouvelles finalités.

2. Culture et audit des pratiques de recrutement et de formation.

Traditionnellement, la culture se définit à trois niveaux, d'une part un cadre de pensée, d'autre part un système de valeurs, enfin un système de règles (BERNOUX, 1986). Comme toute collectivité humaine l'entreprise secrète une culture au sens ethnologique du terme à savoir un ensemble de valeurs, de normes, d'habitudes, de comportements (LEGOFF, 2006).
Ainsi, un travail sur la culture cherchera les similitudes plutôt que les différences, les références communes plutôt que les stratégies individuelles et les identités distinctives. (THEVENET, 2006). Par rapport à l'environnement et dans une optique fonctionnelle SCHEIN cité par BERRNOUX (1986) précise que la culture sert au groupe à résoudre ses problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne.

En termes de GRH, et précisément en matière de gestion du personnel, la culture illustre les valeurs sous jacentes aux politiques effectivement menées. Alors en fonction de toutes ces considérations, et dans le cadre de notre travail nous définissons la culture sectorielle en matière de RH comme un ensemble de règles récurrentes définie dans les pratiques de recrutement et de formation dont les banques usent dont font usage similairement pour intégrer efficacement les nouveaux métiers.
D'autant plus que la culture de cherche pas à personnaliser, à individualiser, mais plutôt à dévoiler des processus de fonctionnement collectifs (THEVENET, 2006). L'audit des pratiques de recrutement et de formation permet d'en faire émerger ces processus de fonctionnement collectifs.
L'audit de la GRH est dés le début une préoccupation de l'audit social surtout dans l'établissement du bilan social. Ce dernier fait bien souvent office de base de données alimentant, souvent partiellement, les différents tableaux de bord sociaux utilisés par les praticiens RH dans l'organisation (POTTIEZ, 2005). L'audit social apparaît aussi comme un vecteur d'optimisation de la politique RH (VOYNNET, 2005). Cette politique générale RH se traduit par des politiques RH qui s'opérationnalisent à travers des pratiques RH comme le recrutement et la formation.
Le recrutement suit un processus qui va de la détection des besoins jusqu'à l'intégration en passant par la recherche de candidat, et la sélection. D'un point de vue transactionnel, un recrutement est un rapport triangulaire entre les candidats (qui sont les ressources à employer), une organisation représentée par ses dirigeants, ces cadres ou des consultants qu'elle a mandaté ou un contexte d'action (dépendant de la conjoncture économique, des marchés du travail et du cadre institutionnel (LOUART 2006).

Alors l'audit du recrutement dans le cadre des nouveaux métiers est important. Il pourrait aider à spécifier davantage les aspérités que prend la forme du recrutement et ainsi de donner des indications sur la manière dont le capital humain est acquis en termes de mécanismes et de parties prenantes. Le recrutement est le levier premier par lequel l'organisation acquiert les ressources humaines et les compétences nécessaire à sa bonne tenue tant en termes de compétitivité que de performances. Le recrutement est souvent complété par la formation surtout dans le cas de renouvellement de compétences ou d'acquisition de nouvelles compétences dans le cadre de l'exercice d'une nouvelle activité ou d'un nouveau métier (MARTORY, 2003).

Par la formation l'employeur vise à développer la performance de son entreprise à travers le développement des compétences des salariés (SONNTAG, 2006). Auditer la formation en considérant les nouveaux métiers, c'est essayer de voir dans quelle mesure la formation aide à acquérir ou consolider les compétences dans ce contexte de contingence. Ce qui implique d'en identifier les formes, la relation avec le temps et l'engagement tant de l'entreprise que du salarié. En matière de formation, il convient notamment de s'interroger sur le sens donné à celle-ci dans un contexte précis : comment est définie la politique de formation ? (POTTIEZ ,2005). Pour nous ce contexte précis est le cadre d'émergence des nouveaux métiers.

Méthodologie

Dans le cadre de ce travail nous avons opté de faire une étude qualitative, et exploratoire car il s'agit d'auditer des pratiques et d'en montrer les caractéristiques en l'appliquant dans un cadre particulier (le secteur bancaire sénégalais) et un contexte particulier (l'émergence de nouveaux métiers). Nos données sont issues d'interviews que nous ont accordées des acteurs de la banque qui dans leur actions quotidiennes vivent les pratiques du recrutement et de la formation et sont au fait de l'émergence des nouveaux métiers dans l'environnement bancaire.

Nous avons usé d'une approche inductive du fait que nous ne partons d'aucune hypothèse. A cela s'ajoute le fait que la logique de découverte des récurrences et similitudes qui nous anime et nous a poussé dés le début à aller sur le terrain et puis d'y mener des va et vient dans un souci de saturation et de triangulation des données.

Ces interviews semi-directifs ont été administrés à cinq DRH de différentes banques (BSA, BSB, BSC, BSD, BSE) deux directeurs de la formation, un chargé du recrutement, un manager performance et cinq chefs d'agences. Deux DRH ont été interrogés deux fois et les trois autres une seule fois chacun. L'un des deux directeur de la formation a été interrogé deux fois et l'autre une seule fois. Le manager performance et les cinq chefs d'agence ont tous été interrogés une seule fois. Ce qui nous fait un total de seize interviews variant entre quarante cinq minutes et une heure. Les premières interviews ont été les plus longues que les dernières du fait qu'au fur et à mesure que nous abordions le terrain, les questions étaient de plus en plus canalisées.

Les interviews ont été intégralement transcrites et codées par le bais de l'open coding de la Grounded Theory (GLASER, STRAUSS, 1965 1967 ; STRAUSS et CORBIN, 1990). En effet cette méthodologie est très adéquate dans une perspective exploratoire par rapport à un nouveau contexte. La Grounded Theory, de par son système de codage systématique constitue un moyen de faire émerger les récurrences et similarités. En effet selon GUILLEMETTE (2005), par une comparaison continue, de nombreuses de sortes de comparaisons peuvent être faites pour identifier les variations et les différentes relations entre les données, les différences et les contrastes. Les récurrences et les similarités sont les des processus de fonctionnement collectifs (THEVENET, 2006), l'ensemble de valeurs, de normes, d'habitudes, de comportements (LEGOFF, 2006)

L'analyse des discours a fait émerger plusieurs concepts par rapport à nos catégories prédéterminées à savoir le recrutement et la formation. Après formalisation, nous avons donc deux catégories principales, trois sous catégories, cinq propriétés et douze dimensions. Cette formalisation des récurrences et similarités est le fruit du recoupement des différents discours de nos interviewés.

Résultats

Catégorie	Sous catégories	Propriétés	Dimensions
Recrutement	Acquisition des compétences adéquates par l'engagement du profil adéquat	- Acquisition interne (promotion interne) - Acquisition externe (débauchage d'urgence)	- moins cher - moins conflictuel - de plus en plus opportuniste

Tableau 1 : caractéristiques similaires du recrutement dans toutes les banques

Deux voix s'offrent comme procédure de recrutement.
La voix interne est celle de la promotion interne. Elle est privilégiée d'autant plus qu'elle demeure moins chère et à un effet de stabilisation du climat social en ce sens qu'elle amoindrie les frustrations. Cependant, le procédé ne permet pas de pourvoir au poste lorsque les compétences exigées sont nouvelles, méconnues de la banque ou doivent s'exercer dans l'urgence.

DIR-FOR-BSC* : *« Il y a beaucoup de nouvelles recrues que nous accueillons ou les gens se disent que il y' a telle personne qui était là et si on l'avait formée, elle aurait tenu ce poste, mais ils ne comprennent pas l'acuité de l'urgence. »

DRH-BSE* : « *Faire de la promotion interne me coûte deux fois moins cher que de débaucher quelqu'un. Parfois, on est obligé de se bagarrer avec les gens pour leur faire comprendre qu'ils ne sont pas les mieux indiqués pour le poste à pourvoir si c'est le cas. »

La voix externe est celle du débauchage. Il s'agit pour la banque de pourvoir un poste dont la compétence exigée est rare sur le marché. Cette embauche est spécialisée et pointue dans ce contexte des nouveaux métiers car exigeant un niveau de qualification élevé et une opérationnalité immédiate.

Elle suit un processus séquentiel qui va du contact de la personne ciblée par intermédiation d'un cabinet de recrutement ou des réseaux de connaissances, à l'identification de sa motivation en passant par la vérification de ces connaissances techniques et la négociation salariale.

- Le recours aux cabinets se justifie par le fait que les approches directes sont quasiment infructueuses. En effet, l'approché ne sait pas réellement si c'est sa banque qui teste sa fidélité ou c'est une approche pour le débauchage. En plus, par ce procédé la DRH veut éviter tout risque lié à un mauvais recrutement.
- La vérification des connaissances techniques est concertée. Elle se fait par l'équipe de recrutement ou la personne chargée du recrutement avec un expert dans ce domaine. La négociation salariale est indicée sur l'offre et la demande de compétences pour l'exercice du métier, les exigences de la future recrue, du budget prévisionnel et de la pression du besoin.
- La motivation est un filtre très important dans la prise de décision finale de recrutement. L'objectif est de vérifier si le candidat n'a pas postulé pour des motivations purement financières.

DRH-BSA :* « *Il faut savoir la motivation du gars. Tu sais une motivation avec purement financière, il va rester le temps de trouver mieux et ce n'est pas encourageant ».
DRH -BSD: «Quand on introduit un nouveau métier, le rôle de la GRH est de veiller à prendre la personne qu'il faut. »

Ce recrutement sert aussi à être aux normes par rapport aux concurrents, du point de vue compétence, à des fins de soutenir la concurrence. Le recrutement est basé aussi sur une démarche d'opportuniste et une logique de conquête

DRH-BIS* : « *Pour le personnel tu prends là où tu peux.»

Catégorie	Sous catégories	Propriétés	Dimensions
Formation	**Motivation de la formation**	- besoin en formation	- augmente de plus en plus
	Finalité de la formation	- formation de nivellement et d'anticipation	- spécialisée - courte - ciblée - pointue - individualisée
		- formation de revalorisation pour les détenteurs d'anciens métiers	- reconversion - recyclage
	Canaux de la formation	- usage de prestataire - mise en place d'un tutorat	- national à international - interne

Tableau 2 : caractéristiques similaires de la formation dans toutes les banques

La formation sert à deux desseins dans le contexte de l'émergence de ces nouveaux métiers. C'est une formation de nivellement, d'anticipation et de revalorisation. La banque use de la formation pour réagir positivement face aux exigences du marché en termes de compétences. Ainsi, il faut posséder

les mêmes compétences que les autres, mais aussi verser dans l'anticipation pour les futurs métiers à exercer.

DRH-BIS **:** « *Du point de vue de la formation il faut suivre, sinon tu vas avoir des employés complètement dépassés. Parfois, pour des trucs que vous ne faites pas encore, il faut former les gens pour relever les nouveaux défis.* »
Ce nivellement répond de deux logiques : interne et externe.
Dans la logique interne c'est de former ou de renseigner les nouvelles recrues sur les méthodes de travail de la banque. Dans les banques spécialisées, il s'agit de former aux méthodes bancaires. Par exemple, au niveau de la BSB, il s'agit de former les vétérinaires et au niveau de la BSD des ingénieurs en bâtiment aux méthodes d'évaluation de la banque.

La logique externe permet d'être au même niveau de compétences que les autres.
La formation sert aussi à une revalorisation pour les détenteurs d'anciens métiers qualifiés de désuets ou d'obsolètes. Cette revalorisation se fait par le biais de reconversion ou de recyclage. Par reconversion nous entendons signifier le transfert d'un ancien métier dans un nouveau métier avec l'acquisition de nouvelles compétences. Le recyclage signifie de continuer dans le même état d'esprit de l'ancien métier mais avec des compétences renforcées et une réorientation des critères d'exercice. Dans ce cas, la base de la compétence existait déjà. Cette revalorisation et ce recyclage s'inscrivent dans une logique du développement de l'employabilité en interne. Le redéploiement dépend de plusieurs considérations à savoir les aptitudes possédées par le détenteur de l'ancien métier et du jugement de ses capacités par la banque. Ces éléments sont combinés par la banque dont la décision reste souveraine et décisive.

DRH-BIS **:** « *La plupart des gens, on les a recyclés dans l'informatique. Les gens ont été reconvertis en aide comptable ou en opérateurs de saisie, il fallait saisir beaucoup d'opérations en informatique* ».

DRH-BSC **:** *« C'est la banque en tenant compte des vœux de l'employé, mais aussi, la banque a la capacité de voir quelles sont les compétences nécessaires pour exercer un tel métier. Et en fonction de ça, on peut dire qu'on peut muter telle personne dans une telle position de travail.»*
Hormis la reconversion et le recyclage, nous avons noté une autre voix que nous appelons le redéploiement nul. Dans ce cas, les personnes occupant les métiers en désuétude ne sont pas redéployés, mais le poste une fois vacant ne n'est plus remplacé. Le métier sera éliminé de la banque au moment où le dernier occupant quitte la banque. La formation est de courte durée et elle est de plus en plus spécialisée.

DRH-BSA **:** *« On n'envoie pas systématiquement les gars, la formation continue a baissé au profit de la formation spécialisée sous forme de séminaires de courtes durées.»*
Avec les nouveaux métiers, les canaux de la formation sont diversifiés. Deux possibilités ressortent de notre analyse. La première, est l'usage de prestataires à l'échelle nationale et à l'interne ou bien les futurs récipiendaires sont carrément envoyés à l'étranger pour y subir des formations. La deuxième est la mise en place d'un tutorat pour répondre aux besoins ponctuels et immédiats en compétences dans le sens du savoir faire.

DRH –BSE *« nous n'hésitons pas à envoyer nos gars à l'étranger pour une formation s'il le faut. Soit en France ou au Maroc »*

DRH-BSD ***« On fait appel à des experts locaux pour former à l'interne nos agents. »***

Discussion

L'audit des pratiques de recrutement et de la formation dans un contexte d'émergence des nouveaux métiers, montre le rôle dynamique de la GRH dans la recherche de la compétence.
De ce fait dans toutes les banques les pratiques de recrutement et de la formation sont modelées pareillement en fonction de l'environnement faisant ainsi émerger une culture sectorielle. Si on

considère le recrutement, il constitue un ensemble de choix à opérer en fonction de la situation de compétences qui reflète de l'ambiance du secteur. Ceci va dans le sens de LOUART (2006) qui montre que le recrutement s'analyse comme une série d'arbitrages décisionnels *(recrutement normal ,cabinet ou réseau)* qui dépendent des entreprises(*les banques*) , de leurs environnements (*concurrence ,nouveaux métiers*) et des relations (rétention, fidélité) qu'on veut établir avec les candidats.

En ce concerne la formation, elle a changé son rapport avec le temps et les acteurs. En effet, elle est passée de la formation continue à une formation courte et spécialisée. Même si elle s'oriente toujours et davantage dans son registre classique qui est d'accroitre les connaissances et les savoirs faire opérationnels, essentiels pour certaines compétences (SONNTAG 2006). Dans toutes les banques étudiées, elle intègre de plus en plus l'avis des récipiendaires dans l'orientation et le choix de la formation tant dans le renforcement des compétences que dans la reconversion-adaptation en demeurant l'outil qui s'impose (LOOS-BAROIN (2003). Cette logique de co-construction s'explique par le fait que les salariés prennent en charge leur employabilité et même en dehors des possibilités offertes par les banques. Ce qui confirme SONNTAG (2006) qui énonce que dans la logique de compétence qui marque aujourd'hui les entreprises, la formation prend une place décisive et le développement des politiques de « responsabilisation » amène les salariés à devoir veiller de plus en plus eux-mêmes à la mise à jour de leurs savoirs théoriques et pratiques pour préserver leurs compétences.

Ce changement constaté montre le changement de paradigme de la GRH qui est passée à une dimension stratégique mais demeure dans une posture adaptative, réactive. Et comme le disent SCOUARNEC et BOYER (2002) ici, c'est le temps de la stratégie qui s'impose à la GRH. Ce qui implique que la GRH dans le secteur bancaire sénégalais ne s'est pas encore inscrite dans une logique de prospective des métiers.

Pourtant ne serait ce que par rapport à ces deux pratiques, la GRH, dans le cadre de l'environnement des nouveaux métiers et surtout des futurs nouveaux métiers, gagnerait à être prospective. En effet, une anticipation des futurs métiers aiderait à identifier très tôt les types de compétences nécessaires à leur exercice, identifier au sein de la banque les individus qui pourraient les exercer, initier les formations adéquates dans une logique de renforcement des compétences ou tout simplement d'acquisition de nouvelles compétences. L'avantage est de privilégier une logique de formation sur la logique de recrutement qui se traduit en cas d'urgence ou de rareté des compétences à plusieurs conséquences à savoir une détérioration du climat social et un coût du recrutement élevé. Alors que la logique de formation privilégie la promotion interne et renforce l'effort d'apprentissage et de progression individuel. L'audit de ces deux pratiques donc exprime donc la nécessité de les conjuguer toujours dans la mise en place des politiques de GRH et dans une optique de complémentarité. Elles sont intimement liées et s'influencent mutuellement.

Conclusion

L'audit des pratiques de recrutement et de la formation nous a permis de montrer que par rapport à une logique de récurrence et de similarités dans leur usage, qu'une culture sectorielle existe belle et bien .Qu'en plus au delà des pratiques de recrutement et de formation, cet audit permet d'identifier la caractéristique de la GRH dans ce contexte des nouveaux métiers que l'on peut qualifier d'une nouvelle culture de la GRH dans le secteur bancaire sénégalais.
En effet, cette GRH est devenue dynamique et stratégique même si elle reste sous l'influence de la stratégie et s'adapte plus qu'elle n'anticipe. L'orientation compétence de la GRH est devenue primordiale tant dans leur acquisition, leur développement que leur rétention. Les hommes sont devenus des éléments clefs à travers les compétences qu'ils détiennent. Ainsi, ce contexte de nouveaux métiers justifient, à travers le comportement de la GRH, toute la pertinence de l'approche théorique du capital humain. La construction des compétences dans ce contexte de nouveaux s'inscrit ainsi dans cette approche. Ceci n'est possible qu'avec donc un renouvellement de ces deux pratiques qui sont sorties des sentiers battus en adoptant d'autres pistes d'acquisitions des hommes et qui ont redéfini la construction et le renforcement des compétences en fonction des besoins ponctuels. Ces besoins sont

largement tributaires de l'environnement qui en grande partie détermine les aspérités de la stratégie adoptée par les banques comme par exemple les nouveaux métiers dans le cadre de notre étude.

Bibliographie

Boyer, L., (2004), « Avenir du Management et Management de l'Avenir : la place du métier », Revue management et avenir /1, N° 1, p. 7-21.
Delery, J. E. et Doty D. H., (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. » Academy of Management Journal, 39: 802-835.
Dietsch, M., « Cycle de conférences : Droit, Economie et Justice dans le secteur bancaire » 4 avril 2005
Glaser, B.G., Strauss, A.L., (1967) « The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research », Chicago: Aldine Pub. Co.
Glaser, B.G., & Strauss, A.L., (1965) « Awareness of Dying », Chicago: Aldine Pub. Co.
Godet, M., Monti R., (2006) « Les pratiques de prospective en gestion des ressources humaines » in Encyclopédie de gestion des ressources humaines Coord. par José Allouche p-1025 à1033.
Guillard, A., Roussel, J ., « Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social » Congrès IAS 2005
Lamarque, E., (1996), « Formulation des métiers dans le secteur bancaire», Congrès AIMS
Lamarque, E., (2001), «Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire » Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, p. 63 – 88.
Loos-Baroin, J., (2003) « Compétence et temps en gestion des ressources humaines : les apports d'une analyse longitudinale », Actes du 3ème Forum de Prospective Métiers Dauphine
Louart, P.,(2006),« Recrutement » in Encyclopédie de gestion des ressources humaines coord. par José Allouche p-1080 à1091
Pottiez, J., (2005), « Vers un audit de la formation », Congrès de l'IAS
Martory, B., *(*2003), « Audit social. Pratiques et principes », *Revue française de gestion*, n° 147, p. 235-246.
Strauss A., Corbin J., (1990), Basics of Qualitative Research: Grounded theory, Procedures and Techniques, California, Sage Publications, 269p.
Sonntag, M., (2006) « La formation en entreprise » in Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines, Coord par José Allouche p.545-553
Scouarnec, A., 2005), « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH », Revue management et avenir, N° 4, p. 111-138.
Szylar, C ., (2005), « Les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de la responsabilité sociale des entreprises », Congrès IAS
Voynnet, F., (2005), « Quelles représentations de L'Audit Social : », Congrès de l'IAS
Tissioui, M., (2009), « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins » Revue Management et Avenir, , p236-260
Wacheux, F., (1996), Méthodes qualitatives et recherches en Gestion, Paris, Economica, 296 p.

AUDIT SOCIAL ET CULTURE DE PREVENTION : LE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES

Ouznadji LAYADI
Formateur et consultant en GRH.
Directeur Général
IFACT (Institut de Formation et d'Amélioration des Conditions de Travail).
Vice Président
AASA (Association d'Audit Social Algérie. Auditeur SA 8000.
layadi@ifact-dz.com

Introduction

« Les entreprises de classe mondiale ont fait la démonstration que, pour obtenir des résultats probants et durables en matière de santé et sécurité du travail, les organisations se doivent d'instaurer une véritable culture de prévention. »[100]

Quand on connaît l'impact économique que représente la non prévention ou un système de gestion de la santé et sécurité inadéquat (perte de productivité, accidents dus au manque de connaissance ou mauvaises pratiques provoquant absentéisme et pertes d'employés etc.) qui contribuent à réduire les performances financières et provoquer des tensions dans les relations, il devient impératif pour celle-ci de s'engager dans un processus visant à développer des habitudes de travail saines, sécuritaires et préventives.

De ce qui précède, nous pouvons choisir la définition inspirer de l'AIEA pour dire que : *« l'ensemble des caractéristiques et des attitudes qui, dans les organismes et chez les individus, font que les questions relatives à la santé et sécurité au travail bénéficient, en priorité, de l'attention qu'elles méritent en raison de leur importance constituent la culture de prévention »*[101]

Dans notre contribution, nous nous sommes intéressés dans un premier temps au degré d'importance accordé par l'entreprise algérienne et en général par les pouvoirs publics à la santé et sécurité au travail durant la période 1962-1988 marquée par la planification de l'économie. Nous avons étayé nos propos par quelques statistiques sur la médecine du travail et mis l'accent sur l'intérêt accordé par les représentants des travailleurs de l'époque à la santé et sécurité au travail. Dans la deuxième partie de notre communication, nous avons essayé de mettre en relief les réformes économiques, sociales, politiques et culturelles engagées par le pays à partir de 1989 pour voir quelles ont été les effets dans le domaine de la santé et sécurité au travail à l'échelle nationale et au sein de l'entreprise. Quelles ont été les raisons qui auraient permis la naissance d'une culture de prévention et celles ayant constitué un obstacle pour son existence ainsi qu'aux aux conséquences sur les plans économique et social.
Dans la dernière partie consacrée aux investissements directs étrangers et leurs effets sur le mode de gestion des entreprises algériennes, nous avons voulu démontrer en quoi la mise en œuvre d'un système de management intégré de la santé et sécurité au travail favorise la naissance, le développement et la consolidation de la culture de prévention. Enfin, nous avons terminé notre sujet par la rédaction d'un certain nombre de recommandation.

Méthodologie adoptée.
a) échantillon d'entreprises. Nous avons commencé par la sélection d'une trentaine d'entreprises évoluant en Algérie. Les critères de sélection choisis pour obtenir un échantillon représentatif sont les suivants :

- Nature d'activité différente d'une entreprise à l'autre et par conséquent la nature du risque.
- Taille des entreprises. Il importe d'examiner la culture de prévention chez les travailleurs et les employeurs des petites et moyennes entreprises ainsi que chez les grandes entreprises.

[100] CRHA ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Montréal (Québec) 2O10
[101] ICSI. Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle.Voir le site http//www.icsi-eu.org

- Nationalité des entreprises. Nous avons tenu d'inclure dans notre échantillon en plus des entreprises algériennes, des entreprises étrangères d'autant plus que le sujet n'est devenu d'actualité qu'avec l'implantation de ces dernières en Algérie.
- Implantation géographique des entreprises. En effet, la culture du travailleur algérien diffère d'une région à une autre et par conséquent son comportement à l'intérieur d'une usine ou d'un chantier.

b) élaboration du questionnaire. Par la suite, nous avons abordé l'élaboration d'un questionnaire (voir en annexe du document). Pour cela, nous nous sommes rapproché de l'entreprise de distribution de carburants (NAFTAL – Département Sécurité Industrielle, Chéraga Alger pour nous inspirer du modèle de questionnaire développé par cette dernière à l'occasion d'une grande enquête sur le comportement des travailleurs face aux risques industriels dans le secteur pétrolier et para pétrolier.
Dans la construction du questionnaire, nous avons mis l'accent sur les questions qui nous permettent de déceler la possibilité de l'existence ou non d'une culture de prévention tels que l'engagement et la responsabilité de la direction en matière de santé et sécurité au travail, les consignes et affichages aux postes de travail, les causeries sécurité et les facteurs favorisant ou constituant un frein pour l'instauration d'une culture de prévention tels que l'existence ou non d'un plan d'action santé et sécurité au travail, la fixation d'objectifs en matière de SST, l'entretien annuel et l'évaluation des managers quant à l'atteinte des objectifs d'amélioration des conditions de travail.

Parmi les entreprises contactées, celles qui ont été auditées ne dépassaient pas le nombre de vingt. Pour les autres, nous n'avons pas reçu de réponse.

40% des entreprises auditées avaient accepté de nous entretenir directement sur la culture de prévention ainsi que sur les conditions de travail qui règnent au sein de leurs entreprises. Nous avions eu même le droit de visiter les usines et constater par nous mêmes les conditions réelles de travail et le degré d'adhésion des travailleurs à la politique de santé et sécurité au travail des entreprises ainsi que les raisons. Une documentation assez riche (politique SST, procédures de gestion, statistiques accident de travail et maladies professionnelles…) nous a été également communiquée.
Il importe de noter qu'il s'agit d'entreprise clientes avec lesquelles nous avons des relations professionnelles importantes.
30% des entreprises avaient accepté l'audit mais sans *« se soumettre »* à l'entretien. En effet, avec celles-ci nous avions rencontré beaucoup de difficultés en matière de communication : l'agenda, le secret professionnel, la concurrence, le manque de personnel habilité à répondre aux questions (fonctionnement à flux tendu)…étaient les raisons évoquées par les responsables sollicités pour « fuir » l'entretien.
Le travail d'audit s'est limité, dans ce cas, à l'exploitation des réponses données par écrit sur la base du questionnaire et des documents appuyant lesdites réponses. Il n'y a pas eu d'entretien direct.
30% nous ont communiqué par courrier des réponses vagues au questionnaire qui leur a été remis. Ces entreprises, selon les propos de certains responsables, ne pouvaient agir que sur demandes émanant d'organismes appartenant au secteur public.

c) le processus d'audit. Le processus d'audit adopté était le suivant [102]:

Le recueil de l'information à travers :
- La consultation des documents mis à notre disposition ou communiqués par courrier,
- Les clarifications fournies à l'occasion de l'entretien sur le contenu des documents examinés ou autres renseignements,
- Le constat visuel des conditions de travail et du comportement des travailleurs.

L'analyse des informations :

- L'identification des problèmes significatifs,
- L'évaluation de la gravité,
- Le diagnostic des causes.

[102] Peretti. J.M et Vachette J.L (1985), audit social, Paris, Editions d'Organisation.

La vérification :

- Comparaisons d'opinions émanant de personnes différentes,
- Comparaisons de documents émis par divers services,
- Des recoupements opérés grâce à l'obtention de chiffres fournis par d'autres organismes,
- Et des vérifications visuelles pour s'assurer de la validité et de l'exactitude des chiffres et des opinions recueillies.

L'évaluation :

- Des écarts,
- De leur gravité,
- De leurs causes.

Les recommandations : il s'agit de propositions d'actions à mettre en œuvre par les entreprises pour se conformer à la législation et la réglementation, corriger des situations jugées dysfonctionnelles ou développer une nouvelle vision en matière de gestion de la santé et sécurité du travail..

A l'occasion du déroulement de l'entretien, nous avons été surpris par le fait que les responsables des grandes entreprises dont la création remonte aux années soixante et soixante dix avaient insisté sur le fait de rappeler la situation qui prévalait à cette époque surtout en matière de santé et sécurité au travail avant de répondre à notre questionnaire sur la situation actuelle.

1. Culture de prévention dans les entreprises algériennes : période 1962-1988.

Les problèmes qui peuvent se poser en sécurité ont, en général pour origine une erreur humaine. Cependant l'esprit humain dispose d'une grande aptitude à déceler et à éliminer les problèmes potentiels, ce qui aura des effets positifs importants sur la sécurité.

Les individus assument donc une double responsabilité. En plus des procédures définies, ils doivent agir conformément à une culture de prévention.

Les établissements qui mettent en œuvre des systèmes de production ou utilisent des produits à risques doivent instituer une culture de prévention afin de prévenir les erreurs humaines et de tirer parti des aspects positifs de l'action des travailleurs.

En substance, la culture de prévention est le moyen d'assurer qu'une grande attention est prêtée à la sécurité tant par les organismes que par les individus.

La prévention dans le cadre des risques mécaniques, par exemple, dépend dans une très large mesure de ceux qui ont conçu la machine, qui l'ont construite et mise en service.

En Algérie, au lendemain de l'indépendance du pays et particulièrement avec l'avènement de la révolution industrielle à partir de 1965, les pouvoirs publics avaient affiché comme priorité, le développement d'une industrie lourde (industrie industrialisante) au détriment de la petite et moyenne industrie. L'objectif principal était circonscrit dans l'absorption du chômage dont les proportions avaient atteint des chiffres inquiétants. Il fallait donc développer des capacités de production importantes pour réduire au maximum le chômage et disposer de produits locaux.

Les volets qualité et surtout coût ne constituaient guère une préoccupation pour les entreprises, exceptées quelques unes dites stratégiques. La prise en charge de la santé et sécurité au travail dans l'entreprise se limitait au recrutement d'un médecin et à la sécurité des biens et des personnes.

Le terme sécurité était perçu par les gestionnaires de l'époque comme étant la sauvegarde des biens matériels en cas d'incendie, explosion…, elle se limitait également à des consignes et à l'affichage aux postes de travail ou au port des équipements de protection individuelle et collective. En d'autres termes, la structure sécurité – qui figurait d'ailleurs dans les organigrammes des entreprises – n'avait pour tâche que la prévision, occultant totalement la prévention. Il nous a été donné de constater, à travers les entretiens que nous avons eus avec les responsables d'anciennes entreprises dans le cadre de l'audit que cette structure servait également, comme point de chute pour tous les cas de discipline, d'incompétence ou d'inaptitude.

D'un autre côté, l'examen du fichier du personnel des entreprises nous a révélé le manque flagrant de compétences académiques dans le domaine de la santé et sécurité au travail.

Les ressources humaines chargées de gérer les « structures sécurité » provenaient du personnel formé dans les corps constitués, particulièrement la protection civile et donc n'ayant de compétences que dans la lutte contre les incendies et le secours des personnes accidentées.

L'université ne formait pas des spécialistes en santé et sécurité au travail. En dehors des médecins du travail et dont le nombre est insignifiant par rapport aux besoins de l'époque et même ceux de maintenant, Les quelques formations réalisées à l'étranger dans le domaine de la prévention par quelques entreprises n'arrivaient même pas à satisfaire leurs propres besoins. En effet, pour ce qui est des médecins, par exemple, selon les statistiques de la caisse nationale des assurances sociales, reprises par le quotidien national de l'information : info soir, n°1160 du 29-30 avril 2007, il n'y a que 500 médecins du travail pour une population **active** de 4 millions de travailleurs **déclarés** à la sécurité sociale et seulement 13.250 entreprises (13%) affiliées à la médecine de travail. Le manque de ressources humaines dans ce domaine ajouté à l'ignorance de la médecine du travail par certains employeurs, limite le nombre de travailleurs qui en bénéficient à 40%, et ce, en dépit des nombreuses mesures visant à renforcer le contrôle dans ce domaine, cette situation n'est pas de nature également à faire naître, à développer ou à consolider une culture de prévention.

Dans le secteur de l'éducation nationale, l'examen des programmes de formation montre que cette discipline est totalement inconnue. Il en est de même dans les centres de formation professionnelle.
Enfin, à travers la création des Bureaux de la Sécurité Préventive (BSP) en 1984
Au sein des entreprises étatiques et les prérogatives qui leur ont été confiées, la prédominance dans la prise en charge de la sécurité dans le sens économique du terme au détriment de la sécurité du travail se confirme.

Par ailleurs, dans le cadre de la conformité des pratiques des entreprises, l'inspection du travail qui devait jouer un rôle de dissuasion voire même de sanction en cas de non respect des textes législatifs et réglementaires relatifs à la sécurité s'était vue confinée dans une fonction de vulgarisation du droit du travail sans plus.

Enfin, le système de gestion qui prévalait à l'époque de l'économie planifiée, avait donné naissance à la création au sein des entreprises nationales des ATE (Assemblée des Travailleurs des Entreprises) et des ATU (Assemblée des Travailleurs des Unités) avec des attributions et des prorogations de Co-gestionnaires voire même de décideurs. Cela ne permettait pas à l'employeur d'avoir les coudées franches en matière de gestion et surtout la gestion de la discipline, car, même en cas de violations graves des règles de la sécurité, le dernier mot ne lui revient pas à lui seul. A titre d'exemple, en cas de faute de 3ème degré commise par un travailleur et qui est sanctionnée par le licenciement, il fallait le faire passer par la commission paritaire de discipline. Cette dernière est composée de représentants de l'employeur et de représentants des travailleurs qui finissent par prendre la décision à ce niveau et dans la plupart des cas au profit du travailleur quelque soit la faute.

Comme il peut être constaté, ces facteurs ne favorisaient guère l'instauration d'une culture de prévention au sein de l'entreprise. Il fallait attendre les réformes économiques de 1988 car, le législateur des textes relatifs à ces réformes a fait allusion à la nécessité de prendre en charge ce domaine, qui parfois fait la différence à lui seul, dans la gestion des entreprises.

2. Avènement de l'économie de marche et culture de prévention.

Le choc pétrolier de 1987 allait vite précipiter l'abandon de la gestion centralisée des entreprises. En effet, à travers les réformes de 1988, les entreprises algériennes se sont vues confier par l'Etat, qui reste toujours l'unique actionnaire de la quasi-totalité des entreprises, une certaine autonomie en matière de gestion en contrepartie d'une obligation de résultat. Cette autonomie n'a pas donné les résultats escomptés, elle a été décidée à un moment où la situation financière du pays était des plus catastrophiques. Les restructurations des entreprises qui avaient nécessité des moyens colossaux se sont multipliées sur le plan financier sans atteindre les objectifs escomptés à savoir, la réduction des coûts de production, l'amélioration de la qualité des produits et par conséquent la compétitivité.
Or, nous avons constaté à travers les entretiens que nous avons menés dans le cadre de l'audit avec les responsables des entreprises ayant vécu cette période que les stratégies et les politiques réfléchies et

élaborées dans le temps n'accordaient pas une place importante à la prévention des risques liés au travail. Par conséquent, en l'absence :

- de formation, d'information, de vulgarisation,
- d'évaluation,
- d'un dispositif visant à promouvoir les comportements et initiatives proactifs en matière de santé et sécurité au travail.
- d'un dispositif de sanction en cas de non respect des consignes SST, les travailleurs ne développaient pas de réflexes de prévention et par conséquent, il leur sera difficile d'épouser une culture de prévention.

Cette situation était aggravée par l'attitude des représentants des travailleurs, En effet, Il a été constaté à plusieurs reprises à l'occasion de l'audit que ces derniers limitent dans la plupart des cas leurs revendications à la rémunération dans toutes ses composantes. Lorsque les conditions de travail laissent à désirer : un nombre de décibels dépassant les normes par exemple ou en cas d'émanation permanente d'odeurs toxiques non maîtrisée par l'employeur ou quelque soient la nature et l'ampleur de la nuisance, les représentants des travailleurs insistent plutôt sur l'indemnisation des nuisances que sur l'amélioration des conditions de travail.

D'autre part, l'audit a révélé également que les pratiques en matière d'attribution de ces indemnités ne sont pas conformes aux règles et procédures en vigueur. En effet, malgré l'amélioration des conditions de travail au niveau de certains postes de travail ou sites d'activité, les indemnités de nuisances continuent à être accordées de la même manière, aux mêmes montants et de façon égalitariste à tous les travailleurs quelques soient les postes occupés et les conditions de travail dans lesquelles ils évoluent. Cette manière de gérer la santé et sécurité au travail n'est pas de nature à encourager le développement d'une culture de prévention au sein de l'entreprise, elle favorise plutôt l'augmentation du nombre d'accidents de travail et de maladies professionnelles avec tout ce que cela engendre comme conséquences : démotivation, absentéisme…

En outre, il a été constaté que l'absence d'une culture de prévention au sein de la majorité des entreprises est due également au :

- Manque de la part de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNAS) de mesures coercitives et de sanctions pécuniaires à l'encontre des entreprises qui auraient affiché un désintérêt vis-à-vis de la sécurité du travail. *« La conclusion de conventions d'objectifs et de gestion (COG) »*[103]à l'image de ce qui se fait en France est un exemple à étudier car, comme nous allons le souligner plus loin, il n'y a que l'évaluation et par conséquent la sanction qui permettent l'amélioration des pratiques managériales.
- Manque de compétence dans ce domaine sur le marché de l'emploi, d'où la difficulté pour les entreprises dépourvues de recenser et d'exprimer leurs besoins en formation en hygiène et sécurité au travail. Pour faire face à ce besoin, certaines entreprises auditées avaient opté pour le recrutement de techniciens et d'ingénieurs dans divers domaines et de les former dans le domaine de la santé et sécurité au travail
- Manque de structures de formation. Même si les besoins en formation sont correctement exprimés, les quelques structures de formation créées ces dernières années sont dotées de capacités pédagogiques très insuffisantes, elles ne peuvent répondre qu'à 40% des besoins exprimés selon les chiffres avancés par le Ministère de la Formation Professionnelle. Ceci a amené les grandes entreprises, surtout celles appartenant au secteur de la pétrochimie, de l'électricité et du gaz, dotées de moyens conséquents à recourir à l'étranger pour satisfaire les besoins urgents.

Manque de formateurs et consultants dans ce domaine. L'Algérie n'a pas formé suffisamment de spécialistes en hygiène et sécurité industrielles. En dehors de l'institut national d'hygiène et de sécurité (INHS) de Saoula - Alger dissous en 1999 et remplacé par l'institut national de prévention des risques professionnels (INPRP) et qui a formé des animateurs, des techniciens et des techniciens supérieurs ou

[103] S. CARPENTIER. « Importance de la logistique d'audit social en matière de prévention de la santé au travail ». L'exemple de la convention d'objectifs et de gestion 2009-2012 des risques professionnels de l'Assurance Maladie page 51. 27ème Université d'été de l'audit social. ESC Saint Etienne – 27 et 28 août 2009.

de l'institut d'hygiène et et de sécurité de l'université de Batna qui forme actuellement des ingénieurs, il n'y avait pratiquement pas d'autres établissements de formation dans ce domaine. En effet, malgré la publication des besoins de formation dans les journaux, les demandes de formation exprimées directement par les entreprises auprès des établissements de formation, certaines entreprises n'arrivent pas à trouver de réponse à leurs préoccupation, elles se résignent soit à consommer le budget alloué à la formation SST dans d'autres domaines, soit à le reverser au trésor public conformément à la loi de finances.

En outre, nous avons constaté, à travers les entretiens réalisés avec les responsables de certaines entreprises que les quelques stagiaires formés par les établissements cités ci-dessus avaient été recrutés par les entreprises pour être affectés dans des postes ne correspondant pas à leur profil d'où une déperdition assez conséquente du savoir acquis en prévention et en culture de prévention. Cependant, depuis la création de quelques écoles spécialisées dans la sécurité, ces mêmes compétences font l'objet de convoitises car ils constituent le seul vivier où ces établissements peuvent puiser.

3. Investissements directs étrangers et culture de prévention.

La libéralisation de l'économie nationale depuis la dernière décennie a été d'un apport considérable pour le développement de la culture de prévention dans l'entreprise algérienne. En effet, encouragées à investir en Algérie les multinationales sont arrivées avec des systèmes intégrés de management des risques santé et sécurité au travail.

Cette **« nouvelle »** vision de la sécurité, impose aux responsables de la plupart des entreprises, notamment celles développant le même métier ou évoluant sur le même marché, de nouvelles exigences contractuelles et un pouvoir d'adaptation et de flexibilité rapide afin de répondre efficacement au nouveau contexte.

C'est le cas lorsqu'il s'agit pour une entreprise nationale, dans le cadre d'un appel d'offre, de répondre à un cahier des charges où figurent les exigences suivantes :

- Existence d'une politique et d'un programme d'action de l'entreprise (sous traitant éventuel) en matière de santé et sécurité au travail.
- Niveau de qualification en hygiène et sécurité du travail ou habilitation du personnel appelé à intervenir dans les travaux ou prestations objet de la relation contractuelle éventuelle,
- Statistiques des accidents du travail et maladies professionnelles enregistrées au sein de l'entreprise et confirmés par la caisse nationale de sécurité sociale,

Une telle démarche ne pourrait être assurée que par une vision globale en instaurant un système souple, cohérent et évolutif de gestion des risques, adapté à la culture de l'entreprise et à son savoir faire. *« C'est aussi en formant le management à rechercher constamment la participation du personnel que l'entreprise parviendra à assurer la maîtrise des risques et la durabilité de ses résultats en matière de sécurité »*. Ces propos recueillis à l'occasion de l'audit de la culture de prévention auprès du responsable hygiène et sécurité au travail de l'entreprise production des huiles (CEVITAL) à Bejaia qui a fait de la sécurité au travail la priorité des priorités confirme toute la différence avec les entreprises qui continuent à minimiser son importance.

Au sein de cette entreprise comme au niveau de toutes celles que nous avons auditées et qui ont mis en œuvre un système de management de la santé et sécurité au travail avec toute la rigueur que cela suppose à travers :

- La fixation d'objectifs et l'évaluation des performances des managers sur la base de l'entretien annuel,
- Les connaissances et compétences conférées par la formation théorique et pratique,
- L'engagement, lequel suppose la démonstration, au niveau de la direction, du degré élevé de priorité accordée à la prévention et l'adhésion des individus à l'objectif commun de prévention,
- La motivation, par le biais des directives de l'établissement, d'objectifs et de systèmes de récompense et de sanctions, grâce à aux attitudes adoptées par les individus eux mêmes.

- La supervision, comprenant des pratiques d'audit et d'examen, jointes à la volonté de répondre aux attitudes interrogatives des individus,
- La responsabilité, grâce à l'attribution et à la description formelle des tâches ainsi qu'à leur compréhension par les individus,
- la conscience, chez les individus, de l'importance de la prévention,

Nous avons ressenti l'engagement du management et l'implication du personnel dans une démarche fédératrice qui incite chacun à devenir un acteur de la prévention. Ainsi, les règles et procédures des multinationales implantées en Algérie sont acceptées par le personnel algérien. Cette acceptation est le fruit, dans la plupart des cas, de la mise en œuvre des systèmes d'évaluation des performances sanctionnant le degré d'atteinte des objectifs du travail et ayant un impact direct sur la rémunération du travailleur. Ce qui ne se pratique pas encore dans les entreprises nationales.

Conclusion

A la lecture de ce qui précède, la culture de prévention se manifeste dans deux grands domaines.
Le premier est constitué par le système de management mis en œuvre et l'importance accordée à la santé et sécurité au travail par la hiérarchie d'un organisme.
Le deuxième est constitué par l'attitude et le comportement qu'adopte le personnel à tous les échelons, en particulier un accroissement de la sensibilité à la sécurité ainsi qu'une significative amélioration des pratiques.
Ainsi, dans toute activité, la manière dont agissent les individus est conditionnée par les exigences imposées à un niveau supérieur. Le niveau le plus élevé ou s'exerce une influence sur la santé et sécurité au travail et le niveau législatif ou sont posés les fondements nationaux de la culture de prévention.
Des considérations similaires s'appliquent au sein des macrostructures. Les politiques préconisées à un niveau élevé façonnent l'environnement de travail et conditionnent le comportement des individus. Cependant, nous avons remarqué au cours des entretiens avec les travailleurs (surtout l'exécution) que ce conditionnement ne peut être efficace et durable que lorsqu'il implique toute la chaîne des acteurs et qu'il ne repose pas uniquement sur la contrainte de la réglementation. La « VCS » visite comportementale de sécurité chez Air Liquide gagnerait à être généralisée dans toutes les entreprises algériennes car *« elle est basée sur l'observation (par son manager) de l'employé accomplissant une tâche, sur un dialogue direct et ouvert et terminée par des décisions prises d'un commun accord »*[104].
Il s'agit là d'une véritable démarche managériale qui, appliquée au travailleur algérien tel que nous le connaissons, permet de gagner son adhésion et développer chez lui une culture de prévention basée sur des comportements sûrs. Tout en prenant en considération le manque d'autonomie du manager de l'entreprise nationale pour obtenir les résultats escomptés, Le débat sur la santé et sécurité au travail en Algérie mérite d'être orienté à l'avenir sur ce volet.

Recommandations.

Etant donné que l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de management de la santé et sécurité au travail favorisent la naissance et le développement d'une culture de prévention, il est recommandé à tout organisme mettant en œuvre des activités à risque :
La diffusion d'une instruction faisant obligation d'une déclaration de politique de sécurité : Un organisme ayant des activités qui influent sur la sécurité fera connaître et comprendre ses responsabilités dans une déclaration de politique de sécurité.
Cette déclaration visera à donner des orientations au personnel ainsi qu'à exposer les objectifs de l'organisme et à manifester publiquement, l'engagement de sa direction à l'égard de la sécurité des personnes, de l'installation et de l'environnement.
Définir clairement les responsabilités : la mise en œuvre d'une politique de développement d'une culture de prévention exige que les responsabilités en matière de sécurité soient clairement définies.
Orienter les établissements dans la mise en place des ressources humaines qualifiées et expérimentés en prévention :

[104] Air Liquide : implication des managers, management santé et sécurité au travail et travail sur les comportements. 27ème Université d'été de l'audit social. ESC Saint Etienne – 27 et 28 août 2009

Encourager la désignation du personnel qualifié et expérimenté à des postes précis, assisté si besoin par des consultants ou des sous traitant. La formation dans ce cadre est considérée comme fondamentale.
Confier la tâche de contrôle à un personnel qualifié.
Ce personnel central sera doté d'un pouvoir hiérarchique adéquat.
Par principe, tous les établissements seront contrôlés régulièrement quant à leur pratique de prévention.
Susciter l'engagement des établissements :
Cet engagement sera affirmé publiquement et est bien connu, il montre l'attitude de l'établissement à l'égard de ses responsabilités sociales, ainsi que la volonté d'ouverture de l'organisme en matière de sécurité.
Imposition d'exigences aux dirigeants :
Les attitudes des individus sont fortement influencées par leur environnement de travail.
La clef d'une véritable culture de prévention chez les individus réside dans les pratiques qui façonnent cet environnement et favorisent les attitudes contribuant à la sécurité. C'est aux dirigeants qu'il appartient d'instaurer de telles pratiques en conformité avec la politique et les objectifs de prévention de leur organisme.

- Définition et contrôle des pratiques de prévention. Les dirigeants veillent à ce que les actions de prévention soient exécutées de façon rigoureuse.
- Qualification et formation : les dirigeants veilleront à ce que leur personnel ait toutes les compétences requises pour s'acquitter de ses tâches.
- Récompenses et sanctions : C'est le comportement des individus, influencé par des motivations et des attitudes tant personnelles que collectives, qui font qu'une pratique est satisfaisante.
- Les dirigeants encouragent et félicitent ; ils s'efforceront d'accorder des récompenses tangibles pour les attitudes particulièrement louables en matière de prévention.
- Audit, examen et comparaison : les responsabilités des dirigeants incluent la mise en œuvre d'un certain nombre de pratiques de surveillance qui vont au-delà de l'application de mesure d'assurance de la qualité et comporte, par exemple, des examens réguliers des programmes de formation, des procédures de nomination du personnel, des méthodes de travail, du contrôle de documents et des systèmes d'assurance de la qualité.

Questionnaire d'audit

L'engagement et la responsabilité de la direction en matière de sante et sécurité au travail,

1. L'entreprise a-t-il formalisé sa politique santé et sécurité au travail ?
2. Cette politique est-elle en phase avec les orientations de la politique SST du groupe ?
3. Est-elle mise à jour régulièrement ?
4. La politique est-elle cohérente et adaptée aux problématiques de l'entreprise ?
5. Est-ce que la politique SST est connue, affichée/diffusée au sein de l'Entreprise ?
6. Est-elle rappelée, expliquée, commentée lors des séances d'information et comprise par tous ?
7. Cette politique est- elle transmise aux sous traitants et au Personnel d'appoint ?

Autorité - responsabilité de la direction/leadership

1. la mission santé et sécurité des membres de l'équipe de direction est-elle définie ?
2. L'équipe de direction fait-elle un point sur les objectifs et résultats SST (événement important, accident, suivi des indicateurs..) lors des réunions comité de direction ?
3. L'équipe de direction fait-elle un point sur les objectifs Environnement (événement important, accident, suivi des indicateurs..) ?

L'entretien annuel et l'évaluation des managers quant à l'atteinte des objectifs en matière de sante et sécurité au travail,

1. Le processus d'évaluation individuel des managers tient-il compte de la manière dont chacun accomplit sa mission et atteint ses objectifs en matière de santé et sécurité au travail ?
2. Les responsables sont-ils effectivement évalués quand à la façon dont ils remplissent leurs tâches et atteignent objectifs SST ?

Conformité réglementaire et autres exigences

1. L'entreprise a-t-elle un système de veille réglementaire relatif à la santé et sécurité au travail (ex : code du travail, autres textes…) ?

2. Les écarts par rapport aux exigences réglementaires SST sont-ils identifiés par l'entreprise ?
3. Un plan d'action correspondant (de mise en conformité avec ces exigences) est-il formalisé ?

Plan d'action santé et sécurité au travail

1. Les objectifs SST sont-ils transposés dans un plan d'action élaboré pour une période de trois ans ?
2. Le plan d'action est réalisé et suivi : système efficace sans report systématique par manque de moyens.
3. Le plan d'action est-il mis à jour en fonction des incidents/accidents, retour d'expérience, audits, veille règlementaire et revu au moins annuellement.

Consignes et affichage aux postes de travail

1. Les consignes sécurité sont-elles affichées (ou disponibles) aux postes de travail ?
2. Les consignes son-elles connues et appliquées par le personnel ?
3. Sont-elles lisibles ?
4. Sont-elles mises à jour régulièrement ?

Eléments de protection individuels (au poste de travail)

1. la liste des EPI aux postes de travail est-elle définie ?
2. Le personnel porte-t-il les EPI adaptés à leur poste ?

Registre des anomalies /cahier des incidents

1. Le salarié a-t-il l'obligation de signaler tout danger potentiel ou toute anomalie relative au matériel, outillage ou situation de travail pouvant conduire à un accident ?
2. Existe-t-il un dispositif permettant le recueil des anomalies détectées par le personnel (registre, cahier, formulaire,…)
3. Le personnel connaît-il l'existence de ce dispositif ?
4. A-t-il été formé à son utilisation ?
5. L'utilise-t-il ?

Promotion et sanction

1. Existe-t-il un dispositif visant à promouvoir les comportements et initiatives proactifs en matière de SST ?
2. Existe-t-il un dispositif de sanction en cas de non respect des consignes SST ?

Visites HSE

1- Existe-t-il un système de visites sécurité sur les postes et unités de travail ?
2- Ce système couvre-t-il tous les postes et lieux de travail ?
3- Une fréquence ou périodicité de ces visites est-elle définie ?
4- un planning de ces visites est-il établi ?
5- L'encadrement participe-t-il à conduite de ces visites ?
6- Les comptes rendus sont-ils formalisés ?
7- Des actions correctives sont-elles décidées suite à ces visites ?

Causeries sécurité

1- Des causeries et ateliers sécurité sont-ils organisés entre le personnel et le management de proximité ?
2- Un ordre du jour de ces « réunions » est-il formalisé ?
3- Les comptes rendus de ces causerie et ateliers sont-ils formalisés ?
4- Des actions correctives sont-elles décidées suite à ces causeries ?

Echantillon d'entreprises

- HENKEL Algérie- complexe Réghaia. (Fabrication de détergents)
- ALTUMET- Réghaia. (Fabrication de tubes métalliques)
- SNTA- Khroub (Fabrication de tabacs et allumettes)
- NAFTAL - Chéraga (Distribution des hydrocarbures)
- NCA - Rouiba (Fabrication des jus)
- ENAP - Thénia (Fabrication de peintures)
- ENCC – Hussein - dey (Fabrication de charpentes métalliques)
- GTP - Réghaia (Grands travaux pétroliers)
- GCB - Boumerdès (Génie civil bâtiments)
- PHARMAL - Dar El beida (Production de médicaments)
- BIOTIC - Gué de Constantine (Production de médicaments antibiotiques)

- SEAAL - Kouba (Eaux et assainissement)
- NAFTEC - Baraki (Raffinerie de pétrole)
- ENASUCRE (fabrication de sucre)
- CEVITAL - (Fabrication des huiles)
- ENASEL - Biskra (Fabrication de sel)
- DANONE - Béjaia (Fabrication de produits dérivés du lait)
- ERENAV - Alger (Réparation des navires)
- SMIDE - Constantine (Fabrication des semoules)
- Céramique sanitaire- El - Milia (Fabrication de céramique sanitaire)

Bibliographie

Abord de Chatillon E., Alis D., Analyser et améliorer les conditions de travail. 2ème Université de Printemps de l'Audit Social. Marrakech du 4 au 6 mai 2000.
Candau P., « Audit Social ». Paris, Editions VUIBERT, 1986.
Le quotidien : le monde aujourd'hui du 29 avril 2008.
Carpentier S., « Importance de la logistique d'audit social en matière de prévention de la santé au travail ». L'exemple de la convention d'objectifs et de gestion 2009-2012 des risques professionnels de l'Assurance Maladie. 27ème Université d'été de l'audit social. ESC Saint Etienne – 27 et 28 août 2009.
Charles A., Baddache F., Prévenir les risques. Agir en organisation responsable.. Editions AFNOR.
CRHA ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Montréal (Québec) 2O10. http//www.icsi-eu.org
Hofstede G., Bollinger D., les différences culturelles dans le management. Les éditions d'organisations.
ICSI. Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle.
Igalens J., Peretti J.M, « Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils, Paris, Eyrolles – Editions d'Organisation. 2007.
Le quotidien national de l'information : info soir, n°1160 du 29-30 avril 2007.
Muller C., Air Liquide : implication des managers, management santé et sécurité au travail et travail sur les comportements. 27ème Université d'été de l'audit social. ESC Saint Etienne – 27 et 28 août 2009.
Peretti J.M., Vachette J.L., le développement de l'audit social in. Audit Social. Editions d'Organisation, 1984
Ponsard A., « Développer une culture de prévention en santé et sécurité du travail ». (L. EP, D. Adm) publié le 12 octobre 2007 – Communauté des pratiques. Québéc.
Simard Pr., Soury M.P., la culture de sécurité, une valeur à partager. Université de Montréal.
Terramorsi P., Barthe N., Peretti.J.M., L'information sur les politiques « santé, sécurité et bien-être au travail » dans les rapports RSE des entreprises CAC 40. 27ème Université d'été de l'audit social. ESC Saint Etienne – 27 et 28 août 2009.
Textes législatifs et réglementaires. La loi n°88-07 du 26-01-1988, relative à l'hygiène, sécurité et médecine du travail. La loi n°90-11 du 21-04-1990, relative aux relations de travail. La loi n°90-03 du 06-02-1990, modifiée et complétée relative à l'inspection du travail. le décret exécutif n°02-427 du 07 décembre 2002.

LE MANAGEMENT HUMAIN FACE A LA CULTURE QUALITE

Grégory LECLERCQ
Doctorant ATER
Université de Picardie Jules Verne
CRIISEA / IAE / Amiens
gregory.leclercq3@yahoo.fr

Dans un environnement économique mondialisé, les démarches qualité développées pour des motifs stratégiques comme l'amélioration organisationnelle, la compétitivité, la satisfaction des clients ou encore le développement de l'image de l'entreprise et sa reconnaissance au sein d'une communauté de pratiques (Boiral, 2001, p.2, 2006) impactent de plus en plus la vie des organisations. La mise en œuvre d'un Système de Management par la Qualité (SMQ) est une décision importante pour la direction qui fait de la qualité son principal outil de management. L'amélioration continue est instituée dans la culture d'entreprise et le client est placé au cœur de l'organisation. Sa satisfaction se conçoit de manière externe mais également en interne. Cette logique commerciale remet en cause la conception pyramidale de l'organigramme. Les fonctions sont décomposées et l'on assiste à une reconstruction en flux et processus tel une chaîne d'actions et de relations ordonnées clients-fournisseurs qui parcourent l'ensemble de l'entreprise (Tarondeau & Wright, 1995).

Ces notions de processus et de transversalisation sur lesquels est bâti le SMQ interrogent la fonction Ressources Humaines (RH) et l'ensemble de ses pratiques. Nous préférons l'expression de Management Humain (MH) à la notion de Gestion des Ressources Humaines, non pas par originalité langagière, mais pour souligner la réalité de la décentralisation de la fonction RH. Le MH est assuré d'une part en central par un service RH expert, mais également dans les services ou unités de production par l'ensemble de l'encadrement intermédiaire, des chefs de services aux chefs d'ateliers. Quelle est l'influence de la culture qualité sur le MH ? Comment le MH intègre les préceptes de la qualité totale qui donnent au salarié une place centrale? Comment le MH accompagne le développement d'une culture qualité dans l'organisation ?

L'objet de cette communication sera dans une première partie de préciser les fondements culturels et les aspects RH des démarches qualités. Nous ferons aussi une revue de la littérature sur l'influence des démarches qualité sur le MH. Dans une seconde partie, l'étude du cas d'une entreprise picarde du secteur des équipementiers automobiles viendra illustrer la nature des implications de la culture qualité sur le MH. Dans une dernière partie nous effectuerons une analyse critique des résultats recueillis.

1. Culture Qualité et management humain

La qualité est souvent décrite comme un puissant levier managérial. Les concepts et outils qui s'y rattachent sont nombreux et leurs applications relèvent parfois de comportements mimétiques. Le vocable « qualité » présente différentes significations qui évoluent dans l'espace et le temps. Si bien qu'il peut être difficile de saisir ce que l'on entend par cette notion à la mode et à la rhétorique bien particulière. L'International Standard Organisation (ISO) a fait évoluer à l'occasion de la publication de la version 2000 de l'ISO 9000 sa définition générique de la qualité. Elle est l'*aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées*. La présence du mot « *aptitude* » souligne que la qualité ne se trouve pas dans les caractéristiques propres mais dans leur disposition, leur aptitude. La référence aux autres parties intéressées implique que la qualité ne s'entend plus de la seule satisfaction des exigences du client mais aussi de celles de l'environnement, du personnel, des associés. Cette définition élargie, plus le chapitre 6 de l'ISO 9000 concernant le management des ressources, plus les principes de la qualité totale poussent le management de la qualité à ne plus se focaliser uniquement sur la conception, la production et le client externe. Cette ouverture des normes qualité vers l'environnement social, comme d'ailleurs le développement de la responsabilité sociale des entreprises, replace le M.H. dans un ensemble plus vaste. La qualité s'accompagne alors d'un enjeu : celui de se faire sans dommage tant pour l'intégrité du salarié que de celle de l'entreprise.

1.1. La qualité est une culture organisationnelle qui interpelle le M.H.

L'entreprise qui dans sa stratégie a choisi la démarche qualité comme levier managérial dispose de plusieurs approches :

- la certification par une tierce partie reconnue à l'international lors d'un audit. C'est le cas des normes internationales type ISO 9001, des référentiels métiers, des labels ;
- un positionnement en interne par rapport à la démarche qualité. C'est le cas des approches de la qualité totale par les prix qualité (prix EFQM, prix Deming, prix Malcom Baldrige etc) et des référentiels « maison » qui se basent sur l'auto-évaluation ;
- une approche méthodologique avec les 5S[105], le PDCA[106] etc.

Ces démarches possèdent toutes dans leur contenu et philosophie, à des degrés variables, des éléments de la culture organisationnelle japonaise. C'est au Japon à partir de 1950 que la maîtrise statistique des processus développée vers 1930 par l'américain Shewhart a trouvé un terreau fertile à son développement grâce aux enseignements de Deming et Juran et la création du JUSE[107]. Ces pionniers de la qualité ont attribué un rôle réel à la gestion du personnel dans le succès des démarches qualité : « *Peu de personnes dans l'industrie ont conscience de ce qui constitue un système. Seule une minorité sait que le recrutement, la formation, l'encadrement et l'assistance aux ouvriers font partie du système*» (Deming, 1988). Des facteurs historiques et culturels propres au Japon vont favoriser l'essor du management de la qualité. Historiquement, le Japon, exsangue et menacé par la famine après la défaite du second conflit mondial, se sensibilise dans un effort national aux gaspillages et développe un souci croissant d'économie. Dans la culture japonaise, chaque élément doit participer à la réalisation du tout, et dans l'univers des commerçants ou même des artistes du spectacle, il est dit aussi bien sérieusement qu'avec plaisanterie que le client est Dieu. Ainsi l'entreprise se conçoit comme un système qui se tourne vers le client pour le satisfaire au mieux et en retour progresser. Dans les années 70, le succès des entreprises nippones sur le marché américain va propulser les méthodes japonaises dans le monde entier sous le nom anglo-saxon de Total Quality Management (TQM). Tout comme le concept de qualité, il n'y a pas de définition définitive du TQM. Mais son fonctionnement est basé sur un certain nombre de principes de base (Wilkinson et al. 1998). Dans les entreprises japonaises adeptes du TQM, productivité et qualité ne peuvent plus faire l'objet de compromis et leurs améliorations sont mises au centre de la politique générale. L'approche japonaise de la qualité est collective. Elle n'est plus une simple composante du management et n'est plus sous la responsabilité de spécialistes. La sensibilisation à la culture qualité et la formation aux contrôles qualité de l'encadrement puis des ouvriers (autocontrôle), dans le cadre des cercles de QC[108], ont permis de changer radicalement la structure mentale et la philosophie de management de ces firmes, les faisant évoluer vers un management actif de sélection et d'implication des salariés (Juran, 1983). Ceux-ci sont désormais considérés comme un moteur pour le succès des objectifs. Ces objectifs sont permanents, fixés par un travail d'équipe et sont ainsi reconnus par le personnel de l'entreprise sur plusieurs décennies. Ils portent sur l'environnement, les salariés, les clients et les actionnaires. Assurer au salarié un emploi à vie est l'exemple même de ce type d'objectifs. Dans l'organisation les rapports entre unités sont modifiés afin de faire collaborer ensemble les équipes de conception, de production, de distribution et de vente. Les qualités relationnelles et managériales des ingénieurs sont développées pour faciliter la communication organisationnelle et interpersonnelle avec les opérateurs. Pour appréhender le fonctionnement du TQM, Hill (1995, p36) parle d'« *une philosophie de gestion qui institutionnalise l'amélioration continue* ». Spencer (1994) le définit comme une approche systémique du management qui nécessite des changements sur les processus organisationnels, les priorités stratégiques et les attitudes et comportements des individus. Selon Wilkinson (1998), l'implication du personnel dans l'amélioration continue est assurée par la sensibilisation du personnel à l'amélioration continue, par l'instauration de structures participatives, par des changements organisationnels (allègement de la hiérarchie…) et une responsabilisation des salariés (empowerment, délégation du pouvoir)

[105] 5S : ordre (seiri), maintenance (seitou), nettoyage (seisou), propreté (seiketsu), discipline (shitsuke)
[106] PDCA : Cycle d'amélioration continue. Plan Do Check Act
[107] JUSE : Japonese Union of Scientists
[108] QC : Quality Control

En délaissant le concept de l'assurance qualité pour celui de SMQ, la norme ISO 9000 depuis la version de 2000, s'est profondément rapprochée de l'excellence du TQM. Alors que l'ISO 9001:94 visait la conformité, les versions 2000 et 2008 vise l'efficacité. L'ISO 9004 pousse à l'efficience. La norme ISO 9001, qui sert de référentiel d'audit et doit faire l'objet d'une certification pour être obtenue, fixe cinq catégories d'exigences : responsabilités de la direction, management des ressources, réalisation du produit ou service, mesure analyse et amélioration, organisation du SMQ. La qualité impose avec l'enrichissement et la capitalisation des savoirs une vision des RH et des compétences tournée vers le futur, ne se limitant pas à l'intérêt immédiat. Désormais l'ISO 9001 se situe clairement dans cette approche : « *on définit le niveau de compétence ou de qualification nécessaire pour tenir un poste et on s'assure que les personnes tenant ce poste ont la qualification voulue. Si nécessaire, on met en œuvre des formations* » (AFNOR, 2002, paragraphe 6, p.12-16 ; Defélix, 2006, p.76-77). Outre le fort attachement au développement et maintien des compétences du personnel, le chapitre 6 de l'ISO 9001 sur le management des ressources souligne aussi la valeur ajoutée que la fonction RH peut apporter sur l'information et la sensibilisation des salariés, l'environnement de travail, les infrastructures qui doivent être définies et entretenues, le management des connaissances. La rhétorique qualité nourrit un discours qui cherche à persuader de la nécessité de mettre en œuvre le TQM. On parle d'éthique, d'efficacité, de démocratie, de modernité (Orgogozo, 1987, p.119). L'ISO 9000 reprend à son compte des principes du TQM qui présentent clairement des perspectives RH. Il s'agit de l'*implication du personnel*, de l'*amélioration continue,* du *leadership*, de l'*orientation* client, de l'*approche processus*. Enfin, le service RH s'occupe de la sensibilisation et de la formation à la culture qualité nécessaire au *management par approche système* et à *l'approche factuelle pour la prise de décision*. D'autres principes qui impliquent les RH restent encore le privilège du TQM, notamment la satisfaction du personnel, l'entreprise citoyenne. Mais l'ISO 9004 avec ses recommandations peut combler certains manques pour aller au-delà de la certification ISO 9001 et servir de base au TQM. Alors que l'ISO 9001 ne vise que la satisfaction du client, l'ISO 9004 vise la satisfaction de toutes les parties intéressées dont le personnel. En 2008, elle a été révisée pour prendre en compte un système de management intégré QSE[109].

1.2. La nature des implications entre qualité et le M.U.

Nous avons vu que les démarches qualité questionnent véritablement la qualité du management. Beaumont (1996) et Lérat-Pytlak (2002) distinguent respectivement deux paradigmes du TQM. Le premier est plutôt fonctionnaliste, instrumentaliste comme les théoriques classiques, dominantes du management: le TQM est un instrument qui permet un meilleur fonctionnement de l'organisation. Le second paradigme préconise un bouleversement culturel puisque le salarié devient un élément fondamental dans la production et dans l'organisation. De profonds changements sont opérés en sa faveur dans la distribution de l'information, l'exercice du pouvoir ou l'accès aux récompenses. Il s'agit d'une perspective humaniste radicale.

Les démarches qualité peuvent être vues comme une technique managériale constituant un nouvel essai de rationalisation de l'organisation par le management. Selon Hatchuel et Weil (1992), trois constituants en interaction forment ces techniques managériales :

- un substrat technique : les supports concrets (techniques-outils et éléments de mesure) conçus pour être rationnels et logiques par rapport au « script ». Ce sont les bonnes pratiques qui doivent s'imposer.
- Une philosophie gestionnaire : ensemble de concepts qui décrivent les effets attendus de l'instrument et cherchent à persuader les cibles de la rationalisation visée. Le discours de la qualité est tourné vers le client interne et externe, préconise une « évolution des mentalités », « un changement de culture » (Kelada, 1989), exige et justifie l'utilisation de pratiques responsables et particulières avec un ensemble de « mots magiques » : coordination, souplesse, adaptation, mobilisation, responsabilisation, communication etc. (Rousseau et Warnotte, 1995). On ne parle plus de collègues mais de clients-fournisseurs, ni d'activité mais de processus. Il n'y a pas de problème, juste des conformités ou des non conformités.
- Une vision simplifiée des relations organisationnelles : il s'agit d'une prescription des missions et des tâches, autrement dit, des rôles idéaux que doivent tenir les acteurs désignés. Par exemple, le TQM réclame des comportements responsables.

[109]QSE = Qualité, Sécurité, Environnement

Pourtant Michel Beaumont (1996) arrive à la conclusion que la qualité de la GRH est contextuelle et variable malgré l'utilisation du même référentiel qualité ISO qui se veut universel et applicable dans tout type d'organisation. Il a identifié, en utilisant le modèle de la sociologie de l'expérience et selon le contexte de l'entreprise certifiée, trois types d'adaptation de la gestion des ressources humaines au référentiel ISO : une réponse instrumentale où la GRH ne respecte que les strictes exigences de la norme sans aller plus loin ; une réponse intermédiaire où la GRH dépasse les exigences du référentiel; une réponse de type 3 où la GRH est reconfigurée selon le modèle de la qualité. Il souligne aussi l'absence de certitudes, malgré l'engagement de la GRH, quant à l'amélioration des résultats en matière de qualité. Il mène quatre études de cas auprès de quatre sites certifiés. Mais un seul cas a dépassé le cadre de la certification productive pour appliquer le référentiel ISO (dans sa version de 1994) à la fonction RH elle-même. Il constate sur ce cas que la qualité des systèmes et des processus de la fonction RH a été largement affectée. Ainsi même si les démarches qualité mettent en avant les « bons » concepts, des « bonnes » pratiques et prescrivent certains rôles, les entreprises qui y souscriront ne constateront pas les mêmes degrés de réussite. Pire certaines entreprises en tentant d'instaurer une culture qualité connaitront l'échec. Louart (1995) précise qu'une instrumentation de gestion est rejetée si elle est trop éloignée du contexte et des pratiques en vigueur. Chaque acteur a des pratiques professionnelles qui lui sont propres. Les démarches qualité ne peuvent avoir une influence sur les pratiques RH des acteurs du M.H. que si ces derniers acceptent de jouer le jeu. Pour les convaincre, il faut une personne capable de persuasion et des arguments, peu importe qu'ils soient liés en l'occurrence à la culture qualité ou qu'ils soient fondés. C'est ici que le niveau argumentatif développé par Gilbert (1998) dans son concept d'instrumentation de gestion prend son sens.

Cependant les acteurs du management humain et les opérateurs peuvent très bien simuler leur adhésion à la culture qualité et aux arguments prononcés. Ils peuvent aussi reconcevoir en boucle l'instrumentation, l'adapter à leurs besoins (Oiry, 2006). Bref, la visée organisatrice des démarches qualité peut se diluer dans le fonctionnement des pratiques de gestion en prise directe avec le système des relations sociales de l'organisation (Barbier, 1998, p.10).

Dans la même logique, Rousseau et Warnotte (1995) ont souligné que si la démarche qualité structure l'organisation, elle est elle-même structurée par les caractères de l'organisation comme sa culture d'entreprise, le mode de management ou encore le système technique. Imbs (1997) avait d'ailleurs conclu que le succès d'une démarche qualité dépend de manière fondamentale du type de management des RH opéré. Elle a défini trois hypothèses sur les possibles contributions ou rôles que la fonction RH peut jouer en faveur des démarches qualité. Premier rôle, la DRH contribue à la certification. Seconde contribution, la DRH s'implique dans la qualité de son service, de ses propres prestations. Troisième rôle éventuel, la DRH est impliquée dans le pilotage du management de la qualité. Elle précise aussi que la transversalisation portée par la démarche qualité laisse entrevoir un triple enjeu pour la GRH : un enjeu de management incluant une dimension stratégique et une dimension opérationnelle ; un enjeu de changement organisationnel avec le changement dans les structures et la gestion par les processus ; un enjeu participatif car dans une démarche qualité sollicite tous les membres de l'organisation.

Nous posons la problématique de l'implication des démarches qualité sur le management humain. La présentation des concepts et principes présents dans le TQM, notre revue de la littérature sur ce sujet, ainsi que des entretiens préalables avec des DRH et RRH du secteur de l'équipement automobile, nous amènent à retenir trois hypothèses:

- Des conséquences organisationnelles : La culture qualité modifie l'organisation, la place de la fonction RH dans celle-ci et l'organisation de la fonction RH en elle-même.
- Des conséquences opérationnelles : La culture qualité modifie les pratiques et processus RH comme la formation, la gestion des carrières, le recrutement.
- Des conséquences sur la valorisation des salariés : Le TQM conduit le M.H. à considérer le salarié comme un élément moteur et donc à se soucier de son implication, sa participation, sa motivation ou encore sa satisfaction.

2. L'étude de cas

2.1. Méthodologie et présentation générale

Le cas qui suit est celui d'une PME de 438 salariés dont le site unique est depuis 1957 localisé dans un village rural du « Vimeu », région naturelle de France située à l'ouest de l'actuelle région Picardie. En 1971 elle devient la propriété d'une entreprise familiale française, premier affineur européen d'alliages cuivreux. Spécialisée dans l'injection haute pression des alliages cuivreux fournis par sa « maison mère », elle est devenue le premier fournisseur européen de fourchettes et de sous-ensembles complets de commandes internes de boîtes de vitesse. Elle fournit en qualité de premier rang et équipe une voiture sur deux du parc automobile européen, soit plus de 15 millions de fourchettes livrées par an.

L'entreprise a fait le choix de l'intégration complète tant pour la conception, la validation des produits, l'industrialisation et la fabrication. Le processus de fabrication comprend la fonderie, le traitement de surface, l'usinage et l'assemblage. La production des pièces pour l'automobile représente 80% de ces ventes. Elle fabrique aussi des « pièces diverses » (robinetterie sanitaire qui est le métier d'origine, éléments de serrurerie, pièces pour compteurs d'eau) tant pour des TPE[110] que des grands groupes internationaux. Cette production représente son deuxième débouché. La production automobile et la production pièces diverses s'effectuent dans deux bâtiments séparés. Le troisième débouché correspond à son métier d'avenir qui est en développement: la production de rotors pour les moteurs à haut rendement pour l'industrie et les transports « d'avenir » (hybrides, électriques). L'entreprise affirme ne plus avoir livré de produits défectueux et hors délais chez un client depuis près de 25 ans. Sa première livraison concernant les fourchettes de boîtes de vitesses date de 1979.

Trois éléments ont influé sur le choix d'étudier cette entreprise. Premièrement son secteur d'activité : la filière automobile a cette réputation d'être pionnière dans les innovations organisationnelles et managériales comme par exemple le fonctionnement et la culture Lean, les unités autonomes de production, le juste-à-temps, la qualité totale et la culture client. Le SMQ a été imposé par les constructeurs à leurs sous-traitants d'abord au travers de référentiels aux exigences pointues propres à chaque constructeur puis d'un référentiel spécifique et commun au secteur automobile : l'ISO/TS 16949[111]. Deuxièmement, son mode organisationnel et managérial: l'entreprise revendique dans sa communication l'absence d'organigramme. Elle affirme être sans structure, sans Direction des Ressources Humaines, sans service support, sans planification et coordination budgétaire, ou encore sans comité de direction. En 2009 le service qualité a été démantelé. Troisièmement, sa culture qualité: elle a été successivement en 1996 la première fonderie européenne à être certifiée ISO 14001 pour l'environnement, en 2000 la première entreprise française a être certifiée OHSAS 18001 pour la sécurité et en 2002 la première entreprise française, juste avant une centrale nucléaire, certifiée pour le management intégré Q.S.E. Elle est la première fonderie d'alliages cuivreux à être certifiée ISO/TS 16949 et ISO 9001. Elle s'est engagée depuis 2004 dans une politique de développement durable, également dans l'ILO OSH et a obtenu jadis le prix français de la qualité. Le Hall d'entré est jalonné de tous ces certificats et de bien d'autres récompenses touchant à la qualité ou à l'innovation (trophée du meilleur fournisseur de l'année pour tel constructeur, récompense du MIDEST pour l'innovation etc.). Les outils du Lean sont présents : les 5S depuis 1983, le TPM[112] en 1987 etc. L'ancien directeur du site souligne : « *La démarche qualité nous a permis de multiplier par six nos effectifs et par plus de dix notre chiffre d'affaires, avec une marge confortable, alors que notre métier et notre région sont pourtant réputés difficiles et que nos concurrents régionaux ont pratiquement tous disparu*[113] »
Notre cadre d'analyse est contextualiste (Pettigrew, 1982). Des perspectives contingentes, pour mettre en relation les contenus d'un projet de changement avec leur contexte d'apparition, et politiques pour

[110] TPE : Très Petites Entreprises
[111] ISO TS/16949 : Ce référentiel présente des objectifs classiques comme la conformité des productions, la baisse des réclamations, la satisfaction des clients, et des objectifs plus poussés comme la prévention des défauts, la diminution de la dispersion ou encore la suppression des gaspillages. Avec ce certificat, le fournisseur acquiert le droit de commercer avec les constructeurs, un prévisionnel sur les commandes et une certaine fidélité. Mais il s'oblige en retour à atteindre un niveau d'efficacité et d'efficience élevé permettant des gains de productivité, de qualité, de délais et de coûts qui seront répercutés sur le constructeur
[112] TPM = Total Productive Maintenance
[113] Doucet C. *Une entreprise pas comme les autres*, Qualité références, p23, octobre 2007

lier les contenus aux processus et donc aux rapports de pouvoirs entre acteurs, seront intégrées à ce cadre. Les qualités du contextualisme, d'ouverture, offrant la possibilité de mobiliser plusieurs perspectives d'explications, et de capacité d'intégration de la dynamique des évolutions en cours, constituent une garantie de validité théorique (Pichault et Nizet, 2000, p.276). Les environnements internes et externes de l'organisation sont importants car les démarches qualité sont rarement dictées, à titre premier, par la volonté de la direction d'améliorer la qualité de la GRH (Beaumont, 1996).

Notre étude repose sur nos périodes d'observations en présence directe dans la structure où nous avons pu observer le fonctionnement des ateliers de production, les réunions d'effectif, les remises de prix aux opérateurs, le discours annuel du directeur, également une visite du ministre de l'économie et de celui de l'industrie. Nous avons consulté la documentation d'entreprise sur le système de management, un film tourné sur l'organisation de l'entreprise et des articles de presse. Nous avons mené 25 entretiens semi-directifs allant de 1h à 1h30. Le guide d'entretien possédait un tronc commun à toutes les catégories et une partie variable selon la fonction de l'individu. Les questions de ces guides ont été utilisées comme ligne directrice pour faciliter l'expression des interviewés et la remontée de thèmes qui auraient pu nous échapper lors de la construction du guide. Les entretiens ont été retranscrits. La méthode d'analyse actuellement en cours est structurale (Barthes, 1981, 1991). Mais dans cette communication, les extraits auront une valeur uniquement illustrative. Les entretiens semi-directifs ont été menés avec le DRH, 11 « leaders » (L), 4 « agents qualité » (AQ), 4 « parrains productivités » (PP), 3 experts qualité en central, une assistante commerciale et le « responsable fabrication (RF) ». Nous avons préféré aborder les opérateurs (O) dans le cadre de discussions informelles. Tous ont plusieurs années d'expériences dans l'entreprise, ce qui nous semblait nécessaire dans l'évocation de la structure et pour retracer l'historique de l'entreprise via la perception de ces acteurs.

2.2. Description des implications de la culture qualité dans l'entreprise étudiée

L'organisation du management humain

Pour permettre aux productifs d'être réactifs face à un environnement considéré comme incertain et aussi parce que « *chaque client doit être aimé différemment (O)*», l'usine a été éclatée en 22 mini-usines autonomes. Celles de l'usinage sauf exception sont rattachées à un produit unique et à un client unique. La fonderie utilise la même logique avec la particularité d'alimenter l'ensemble des mini-usines de l'usinage et d'avoir donc plusieurs clients qui sont internes. Le concept de mini-usine peut sembler proche de celui de l'unité autonome de production. Pourtant « *notre concept de mini-usine est atypique et exceptionnel au niveau du management en général. Car nos leaders, notre personnel ont une totale liberté et une totale autonomie sans être pour autant totalement indépendant. Seule la ligne commune du résultat pour l'entreprise et la priorité au client prévaut à notre système, et tout est basé là-dessus, sur une organisation simple, hyper opérationnelle, capable de répondre à n'importe quel moment de la semaine, de la nuit ou du week-end, sans faire appel à un chef hiérarchique (DRH)*». Plusieurs éléments relatifs au management des hommes justifient la mini-usine. D'abord laisser de grands espaces de liberté et d'autonomie aux individus qui la composent. Ensuite « *avec la croissance de l'entreprise, tout le monde ne connaissait plus tout le monde. On s'est perdu de vue. D'où l'idée des mini-usines : que les gens se connaissent, qu'ils se créent des identités (AQ)* ». Enfin limiter les improductifs et réduire la ligne hiérarchique à deux échelons : les opérateurs et les leaders. Il existe un responsable de fabrication, mais les leaders de l'usinage qui sont en bout de chaîne ne lui rendent pas compte. Il exerce cette responsabilité en fonderie dans un rôle de facilitateur pour apaiser les tensions survenues entre fondeurs et usineurs à cause de problèmes récurrents sur les moules qui sont la source principale des pièces défectueuses. Les mini-usines reçoivent les commandes directement de leurs clients externes ou internes et elles sont libres d'organiser leur production. Il n'y a effectivement pas de service planning ou ordonnancement. Le flux des pièces est directement géré par les opérateurs. La mini-usine gère sa qualité avec des indicateurs qu'elle choisit librement dans un panel mis à sa disposition. Les indicateurs sont affichés dans la mini-usine mais ils ne remontent pas à la direction. Une mini-usine se compose d'un leader et d'une trentaine d'opérateurs (60 pour la plus grande). Puisque les services qualité et commercial ont été « *explosés* (PQ)», un parrain qualité et un parrain commercial également appelé parrain productivité complètent physiquement la mini-usine et sont directement rattachés au leader. Le parrain productivité prospecte clients et fournisseurs, établit les gammes prévisionnelles, négocie les contrats avec les prix et les objectifs de gains de productivité, s'engage sur les cadences, suit l'industrialisation du produit ce qui en fait un véritable chef de projet. Il

gère le flux d'informations entre la mini-usine et le client dont il est le guide unique. Sa mission est de faire « *entrer le dehors dedans (PP)*». Cette structure minimale de l'entreprise « *permet de nous adapter instantanément aux demandes du constructeur et de faciliter les gains de productivité (PP)*». Les réclamations clients sont par exemple directement déployées dans la mini-usine. « *On est en live pour la communication avec le commercial. C'est un grand avantage pour le client (L)* ». « *Le fait de savoir pour qui on travaille, ça donne du sens, on sait pourquoi on est là et ça responsabilise (O)*». « *Dès qu'il y a une baisse dans les commandes, on se demande pourquoi, le parrain productivité demande directement au client et nous donne l'information de suite (O)* ».

Dans chacune de ces mini-usines, le leader est responsable GPAO[114], responsable achat de ses consommables, gestionnaire de son budget d'investissement. Mais il fait aussi office de chef du personnel. La décentralisation de la fonction RH est effectivement très prononcée. Le leader s'occupe de la formation, des profils de recrutement, de la gestion des augmentations, des paies qui sont validées par l'assistante comptable, des plannings, des congés, des RTT, du nombre d'équipe, des personnes qui travailleront la nuit ou les week-ends : « *Tout le monde s'adapte aux besoins du client, il n'y a pas besoin de service du personnel pour ça (L)* ». Un expert RH ou DRH intervient en principe sur sollicitation des mini-usines: « *Il y a aujourd'hui un certain nombre de règles à connaître que ce soit en formation, que ce soit en adaptation d'effectif lié à l'activité. Le service expert n'intervient simplement que pour accompagner, pour corriger, pour former ou pour trouver les bons organismes (DRH*)». Cette logique d'expertise et d'assistance témoigne de la logique client-fournisseur dans laquelle se place le service expert RH envers les processus de fabrication : « *Redonner dans chaque mini-usine un certain nombre d'informations nécessaires à la bonne marche et à l'éclairage du champ d'action et de la stratégie du leader est un service utile. Demander au leader de réunir un certain nombre d'informations pour servir des documents qui ne resteront qu'au service RH, aucun intérêt. C'est ma vision. Ce n'est pas partagé par tous les DRH (DRH)*». L'assistante RH fait le lien avec l'ensemble des mini-usines pour les remontées des besoins RH en termes de formation et de personnel.

Le DRH et son assistante s'occupent du flux d'information RH avec les organismes extérieurs pour les obligations légales et administratives. De par son ancienneté dans l'entreprise et puisqu'il a contribué à sa mise en place, le DRH également comptable fait figure de garant du système. Il veille en suivant les résultats et les équipes à ce qu'il n'y ait pas de dérives dans la cohérence du système ou de nouvelles tentations formalisatrices qui pourraient bloquer la fluidité de l'organisation. Une réunion « effectif » devenue hebdomadaire en réponse à la baisse de la visibilité de l'activité automobile liée à la crise économique, mensuelle ou bimensuelle en temps normal, rassemble les acteurs du management humain que sont les leaders, le DRH et son assistante. Elle permet de contrôler la cohérence de l'organisation en production puisque les leaders informent le DRH de leur effectif disponible, de l'état des commandes, du nombre de pièces à produire, du rythme et du nombre d'équipes pour assurer ces commandes. Des éventuels « prêts » d'opérateurs aux mini-usines demandeuses sont décidés. La gestion des effectifs est aussi très informelle et spontanée puisqu'avant la réunion « *on envoie à l'assistante nos besoins en personnel pour faciliter la gestion des effectifs (L)*» et « *on discute des échanges entre leaders (L)*. »

Les pratiques opérationnelles des processus RH

La décentralisation de la fonction RH dans les mini-usines a fait des leaders des managers RH qu'il a fallu former à l'exercice du management dans le cadre de la nouvelle organisation. Au préalable il a fallu changer la perception des managers eux-mêmes et la perception des opérateurs habitués à un fonctionnement vertical et hiérarchique. Deux mesures prises par la direction dès 1983 ont enclenché les changements mentaux. D'abord l'abolition des contrôles et le choix d'accorder une confiance complète au personnel. Ensuite la transparence des informations, notamment la communication des résultats de l'usine, à savoir les ventes et le chiffre d'affaire. Puis « *il a fallu faire évoluer tous les postes. C'est-à-dire responsabiliser les gens, les rendre plus polyvalent, les rendre plus autonome (L)*». La nouvelle organisation prend ainsi forme en « *1983 avec l'initialisation des compagnons des muni-usines, des organisations en ilots, des plans de formation, de l'implication du personnel, de l'administration de tout ce qui était nouvelles qualifications, nouvelles compétences (DRH)*» avec la

[114] GPAO = Gestion de la Production Assistée par Ordinateur

nécessité pour la fonction RH « *d'accompagner le mode d'organisation et de préparer des modes d'évolutions (DRH)* ». Les besoins en formation du personnel sont détectés par toutes les solutions habituelles : besoin des leaders, besoin des opérateurs, cartographie des compétences, plan de formation, accompagnement par la commission de formation du comité d'entreprise. Chaque mini-usine possède un tableau de polyvalence que certaines ont affiché. Le système de formation privilégie les opérateurs et « e*n aucun cas des séminaires à Nice ou à Biarritz pour l'encadrement*[115] ». Il est fondé sur la relation client et les métiers futurs: « *nous essayons de mettre en harmonie les moyens de formation avec les objectifs de la stratégie de l'entreprise qui est de toujours faire mieux pour nos clients à partir de notre village (DRH)* ». Certaines années plus de 10% de la masse salariale ont été consacrés au plan de formation avec notamment des voyages au Japon pour que leaders et opérateurs s'imprègnent sur place de l'esprit Kaizen[116]. Le système de formation est accompagné et adossé à une reconnaissance des capacités. Il ne s'agit pas d'un système « *diplômant* » où « *tout le monde va décrocher la même chose (DRH)* ». Les plans de formation sont élaborés en fonction du client, de la nature du matériel, des besoins de la production et surtout de la capacité des opérateurs à pouvoir évoluer pour acquérir de nouvelles compétences. Baser la formation sur cette capacité « *nous amène à faire des programmes de formations simples où l'on définit les objectifs sans pour autant construire un programme dense et ferme (DRH)* ». Au fur et à mesure du déroulé de la formation, les salariés sont régulièrement interrogés sur leurs souhaits, la pertinence ou les carences de la formation pour envisager une possible adaptation du programme.

Les pratiques de recrutement sont basées sur la cooptation de l'opérateur par la mini-usine. C'est « *la collectivité qui concrétise le contrat définitif (DRH)* ». Leader et opérateurs valident ainsi l'aptitude du nouvel arrivant. Cette manière d'exercer permet de jouer sur la responsabilisation : « *si le leader propose un collaborateur en CDI, il en assumera aussi les conséquences si la personne ne correspond plus ou pas aux critères (DRH)* ». De ce fait, le processus de recrutement dans l'entreprise est long et marqué par des périodes probatoires. Le nouveau collaborateur doit passer par des contrats à durée déterminée et une longue période en intérim de 18 mois généralement. Cette lenteur du processus est justifiée par la nécessité de « *bien comprendre le système pour les personnes qui rentrent dans le système (O)* » et de vérifier l'attachement de celui-ci aux valeurs de l'entreprise. C'est aussi la raison pour laquelle l'entreprise entreprend des démarches auprès des lycées, collèges et écoles d'ingénieurs et développe l'apprentissage : *« il est plus facile d'intégrer des gens à notre culture quand on les forme sur de longues durées et quand ils n'ont pas été habitués à un autre système d'entreprise (L)*». Aussi cette nécessité d'adaptation au système a récemment conduit à la révision de la procédure de recrutement puisque « *nous avons un peu alourdi la mule en donnant dès le départ plus d'informations sur l'organisation de la mini usine (DRH)* » et « *on axe énormément sur tout ce qui est santé, sécurité au travail, condition de travail (L)* ». Ainsi le candidat, avant d'être « validé » en termes de compétences et de comportement par la mini-usine, doit d'abord passer par les mains du DRH et de son assistante pour se faire présenter les valeurs de l'entreprise et valider un questionnaire sur la thématique QSE. Une à deux fois par an, le questionnaire est de nouveau proposé pour vérifier les acquis. Si une personne ne s'adapte pas à une mini-usine, elle est testée sur une autre. La recrue est assistée dans les premières semaines d'un opérateur plus expérimenté qui joue le rôle de parrain. Les leaders n'interviennent pas dans la phase de recherche des candidats, certains regrettant le manque d'autonomie sur ce point : « *nous avons un peu de mal à gérer notre propre personnel. Mais je comprends bien qu'il faut quelqu'un qui regarde le système d'en haut (L)*» Pour le DRH s'occuper du processus de recrutement et choisir les candidats qui seront présentés aux leaders permet de réguler et de contrôler qui rentre dans le système. Le turnover est ainsi inexistant. Le principe de cooptation s'applique également pour la désignation du leader. Quelques tensions peuvent ainsi survenir lorsqu'un candidat déclaré n'est pas coopté par ses collègues au profit d'un autre. La plupart des leaders du secteur automobile sont entrés dans l'entreprise à la fin des années 80 et ont ainsi pu profiter du développement de la fourchette automobile et donc de la hausse du nombre de mini-usines. La plupart d'entre eux affirme qu'ils n'ont pas vraiment été cooptés, mais plutôt désignés par la direction, parfois sous la recommandation du leader précédent.

[115] Verbatim ancien directeur,
[116] Kaizen : méthode de gestion de la qualité qui repose sur les petites améliorations faîtes au quotidien nécessitant l'implication de tous les acteurs

Les leaders effectuent l'évaluation de leurs opérateurs. Ils sont libres du choix et de la pondération des critères d'évaluation. Les critères utilisés sont généralement les mêmes (l'autonomie, le comportement, la polyvalence, le présentéisme, la participation à l'ilot, les actions d'améliorations, la qualité) mais le poids accordé à chacun d'entre eux peut varier selon la sensibilité du leader. Pour les augmentations, la fourchette globale est déterminée en pourcentage par le DRH. Les leaders sont libres de faire partager ce taux aux opérateurs. Les choix sont néanmoins validés par le DRH avant d'être communiqués aux opérateurs. Les leaders sont évalués par le responsable de fabrication. L'évaluation à 360° des leaders a été accomplie une année mais elle n'a pas été reconduite. L'initiative a été prise par un leader de faire remplir de manière anonyme à ses opérateurs un questionnaire sur son comportement et sa façon de manager. Les rémunérations sont individualisées « *uniquement au mérite (DRH)* ». Avant la mise en place de l'organisation actuelle, il y avait, au-delà d'un seuil de résultat de production fixé, un système de récompenses pour inciter les gens à travailler. Ces primes ont été supprimées pour la raison qu'on ne travaille pas pour faire des pièces en quantité mais pour répondre aux demandes fluctuantes du client et réaliser des pièces de qualité. De la même manière les primes d'inconfort en fonderie ont été supprimées. Les fondeurs avaient tendance à fermer les fenêtres pour augmenter leur inconfort. Actuellement dans la fonderie retravaillée, la température ambiante est tout à fait confortable. Le faible taux d'encadrement dans la structure permet de diminuer la masse salariale.

Un seul leader dispose du statut de cadre. Les bénéfices sont répercutés par des primes distribuées à égalité pour tout le personnel, y compris le directeur général. Ce principe de partage est également appliqué pour des efforts supplémentaires en cas de baisse de commande. La crise du secteur automobile s'est traduite par deux ou trois semaines de chômage partiel partagées par l'ensemble du personnel quel que soit le poste ou le secteur d'activité. Il n'y a pas eu de licenciements mais les contrats d'intérimaires ont été arrêtés.

Valorisation et implication des salariés.

Dans le discours, le salarié est effectivement considéré comme un élément moteur. « *Nous sommes profondément convaincus que si notre entreprise est réactive, et gagne un peu plus d'argent que celles concurrentes, c'est uniquement parce que nos opératrices et opérateurs sont quelques pourcentages plus « performants » que celles et ceux desdits concurrents. Ce qui ne veut pas dire aller plus vite. En un mot, elles et ils font un peu plus et un peu mieux pour un peu moins cher en permanence*[117] ». En conséquence le management doit « *rendre justice aux opérateurs et leur dire qu'ils sont les gens les plus importants de l'entreprise*[118] ». Le comportement du salarié est fixé dans une règle morale qui est parfaitement connue par tous: « en toute circonstance, il faut que chacun soit de bonne foi, de bon sens, de bonne volonté et de bonne humeur ». Cette règle permet d'avoir plus facilement « *l'adhésion du personnel car elle est simple et compréhensible contrairement aux chartes et leurs 50 lignes de conduites (DRH)*». L'organisation repose sur deux principes directeurs : « la performance vient des opératrices et des opérateurs et d'eux seuls ! » et « il n'y a pas de performance sans bonheur ! ». « *Pour être heureux, il faut être motivé. Pour être motivé, il faut être responsable. Pour être responsable, il faut savoir pour qui et pour quoi on travaille mais être libre du comment on le fait, tout en comptant sur une assistance quérable* [119]». La « liberté du comment » renvoie à l'autonomie et s'applique à la mini-usine dans sa relation au client mais également à l'individu. Elle est cependant plus ou moins appréciée selon les opérateurs et les leaders semblent d'ailleurs convenir que l'autonomie du monde opérateur n'est pas une chose aisée à obtenir : « *certains opérateurs doivent être remis en place car ils confondent le fait de gérer son poste de travail, son planning et le fait de ne jamais être sur son poste (L)*». Néanmoins les opérateurs sont formés pour devenir polyvalents et autonomes en matière de réglage des machines, d'approvisionnement, d'autocontrôle, d'arrêt des machines et d'isolement des lots non conformes. Ils sont formés par les agents qualité aux méthodes de contrôle statistique de la qualité (SPC) et autres moyens de contrôles (colonne de contrôle etc.). Au principe directeur s'ajoutent deux règles de base qui doivent gouverner les pratiques managériales: « est-ce que cela sert mon client ? » et « est-ce que cela part du principe que l'homme est bon ? ».

[117] Verbatim ancien directeur – Documentation d'entreprise
[118] Verbatim ancien directeur – Documentation d'entreprise
[119] Verbatim ancien directeur – Documentation d'entreprise

Considérer l'homme comme bon à conduit à enlever toutes les formes de contrôle qui peuvent le « brider » comme les pratiques de pointage ou encore la fermeture à clé des portes y compris des magasins : « *ici on refuse de considérer que l'homme peut arriver volontairement en retard ou qu'il pourrait se comporter comme un voleur (L)* ». De même le chrono analyseur, les horloges et sonneries ont été retirés, et « *les opérateurs ne rechignent pas à rester un quart d'heure de plus pour finir leurs bennes (L)*». Cependant alors que le parking de l'entreprise était en permanence ouvert conformément à l'esprit ambiant, une barrière automatique avec des créneaux d'ouverture a été récemment installée à la demande des salariés. « *Ça n'a aucune incidence sur notre organisation et la qualité de celle-ci, mais c'est déjà un recul sur nos valeurs (DRH)*». Ces valeurs sont représentées sur la façade du bâtiment principal par un pommier. Tout le personnel passe devant cet arbre en entrant et sortant de l'usine. Cet arbre d'abondance symbolise l'objectif de l'usine : durer. La philosophie de l'organisation se prolonge ainsi même à l'extérieur des bâtiments. Dans la même logique, puisque les échelons hiérarchiques ont été supprimés, il n'y a pas de places nominatives sur le parking. Et les places les plus proches sont celles des visiteurs et donc des clients. La participation et l'implication des salariés sont favorisées par un système de prix et de trophées. Le trophée Kaizen récompense l'action d'amélioration d'un opérateur. Chaque mois les leaders se réunissent pour évaluer les propositions et actions d'améliorations des opérateurs et déterminent ainsi mensuellement un candidat au trophée. Puis les candidats de l'année présentent leur action d'amélioration devant un jury extérieur à l'entreprise d'abord de manière théorique, puis sur le poste de travail. Le vainqueur remporte une voiture. Les leaders peuvent aussi inscrire des opérateurs au trophée des parrains. Ces derniers déterminent l'opérateur vainqueur de 1000 euros. Tout récemment ce système de trophée par concours a été remanié. Au fil des ans, le trophée Kaizen a crée un esprit de compétitions et d'alliances entre mini-usine. Il a aussi vu sa participation diminuer. Les opérateurs semblant préférer le trophée des parrains et la récompense pécuniaire et immédiate. Désormais la récompense du trophée des parrains a été revalorisée et concerne deux opérateurs mensuellement. Le trophée Kaizen a été supprimé. Le trophée « ch'besogneux » récompense la meilleure mini-usine. Enfin chaque année une prime de présentéisme est accordée par tirage au sort devant l'ensemble de l'usine réunie à un opérateur qui n'a jamais été absent.

3. Synthèse critique

Les principes de la qualité totale ont nourri et accompagné le développement des mini-usines. Mais cette culture japonisante n'a pas été incorporée sans une certaine adaptation, appropriation, simplification et donc reformulation. Les principes culturels du TQM ont été incorporés à des éléments contextuels et culturels locaux. On ne parle pas de satisfaction du client mais d'amour du client. On ne parle pas d'autonomie mais de liberté du comment ou de laisser faire. On ne parle pas d'amélioration continue mais de « faire toujours plus et mieux » ou de « faire en allant ». Les termes de qualité totale ou de TQM n'existent pas dans les discours de la direction, du DRH ou des salariés qu'ils soient leaders, opérateurs ou même parrains qualité. On ne parle que du système du nom de l'entreprise. L'ancien directeur affirme : « *Nous sommes une entreprise ronde cernée par un monde d'entreprises carrées. Nos clients sont carrés. Nos fournisseurs sont carrés. Nos lois françaises sont carrées*[120] ». Rond renvoie aux « *racines judéo chrétiennes*[121] *et rurales* du Vimeu et de ses habitants tandis que le carré symbolise le « *système anglo-saxon industriel* ». On remarquera que « racine » est opposée à « système », que « judéo-chrétien » se dresse contre « anglo-saxon » et que « rural » rivalise avec « industriel ». Stratégiquement, « *on préfère agir à 1 jour, penser à 20 ans au lieu d'agir à 1 an et de penser à 5 ans* ». Cette temporalité exprime le refus de manager à partir des plans quinquennaux et des budgets annuels et permet de « *retrouver nos racines ancestrales rurales : pendant des millénaires nos ancêtres n'ont survécu que grâce à ce principe. Vous imaginez un paysan qui prévoirait un an à l'avance de labourer le 15 février ? Non, le paysan laboure le jour qui va bien, en revanche, quand il achète ou vend une terre, quand il plante un arbre, il pense à 20 ans* »[122]. De même, l'autonomie des mini-usines et de ses membres n'est pas justifiée par le TQM mais par le paysan qui laboure, sème, récolte et fixe lui-même ses priorités en fonction des conditions climatiques. Le bon sens paysan est une évocation de la mission donnée au management humain qui est ici de permettre aux hommes,

[120] Verbatim ancien directeur, documentation interne
[121] L'expression est à prendre uniquement dans sa dimension culturelle
[122] Verbatim ancien directeur, documentation d'entreprise

surtout les productifs, d'être réactifs face à un environnement incertain en leur laissant de grands espaces de libertés. La politique de l'entreprise, conformément à la doctrine du TQM, fixe un objectif permanent qui implique direction et salariés dans un avenir commun : « faire toujours plus et mieux pour moins cher, à H. notre village, dans le respect de la terre de nos enfants ». Le dernier aspect peut même être interprété dans une logique de développement durable. L'ancien directeur de 1983 à 2008 est à l'investigateur de cette rhétorique particulière, des changements organisationnels, des leaders qu'il assimile à sa caste. Ces derniers d'ailleurs tentent de reproduire dans leur management les dogmes et pratiques de cette figure devenue emblématique (faire simple, bonne humeur, autonomie etc.). La direction affirme très clairement que ce n'est pas par pur altruisme que l'homme a été qualifié de bon, mais parce que c'est le meilleur moyen de faire de l'argent. Le mot de manipulation est même évoqué. On pourrait ainsi qualifier cette vision TQM d'humanisme intéressé.

Si la rhétorique du TQM est adaptée, l'application des principes et le partage des valeurs sont bien réelle. Scholtes et Hacquebord (1988) avaient écrit « If you ask someone, "In your work, who is it important for you to please?" And if he or she answers "my boss", that person experiences the organisation as a chain of command. If the answer is "The people in the next step of the process, my internal customer, and our external customer", that person has a systems perspective ». Effectivement l'ensemble des salariés annonce travailler pour le client et non pour le patron, apportant ainsi une justification à l'absence de hiérarchie. En incorporant physiquement dans chaque mini-usine un parrain qualité et un parrain productivité, la direction affiche clairement aux salariés et aux clients le refus du compromis entre la qualité et la productivité. Les mini-usines ont décloisonné l'organisation et les leaders interviennent dans les processus RH. L'opérateur a été mis au cœur de l'organisation. Il est formé à l'autocontrôle, aux contrôles statistiques des procédés (SPC). Il peut résoudre les non-conformités à son niveau. Il peut proposer et mener des actions d'amélioration. Il est formé aux réglages des machines. Les valeurs TQM de la direction sont clairement partagées par le reste des membres de l'organisation. Si bien que les leaders et opérateurs ont liés leurs intérêts à ceux de la direction et du propriétaire: « *il est normal que l'actionnaire se fasse de l'argent. S'il est heureux, il ne nous causera pas d'ennuies (O)*». Il n'existe pas de représentations syndicales à l'intérieur de l'entreprise et les justifications sont de la part même d'opérateurs reliées au client, au système de l'entreprise : « *comme le client sait qu'on est jamais bloqué, il ne sera pas bloqué non plus à cause de nous, c'est un élément important pour nous rester fidèle (O)* » « *avec un syndicat, notre système n'aurait pas pu voir le jour. C'est toujours des luttes de pouvoir avec la direction et deux clans en guerre (O)*». Les valeurs de la qualité totale constituent un mur où viennent s'écraser toutes autres formes de contre-pouvoirs qu'ils soient de nature syndicaux, formalistes ou hiérarchiques. Dans la même logique, les systèmes de contrôle ont été démantelés. Pourtant il semble bien exister une forme de contrôle qui est intériorisée par chacun des salariés de l'entreprise et qui conduit ainsi à exclure l'individu qui ne respecte pas les valeurs et pratiques partagées par la communauté. Un opérateur affirme « *ici aussi il y a une hiérarchie, sauf qu'elle est informelle* ». Ces quelques constats peuvent être mis en parallèle avec les analyses critiques du management par la qualité qui montrent que les pratiques du TQM notamment la participation et l'empowerment aboutissent paradoxalement à une soumission consentie vis-à-vis de la direction (Dhaoudi, El Akremi, Igalens, 2008)

Le système de management par la qualité développé dans la structure étudiée témoigne d'une tentative de symbiose entre une culture organisationnelle et qualitative japonaise et une affirmation de la culture locale tant dans le verbe que dans les pratiques organisationnelles. Avec l'instauration du concept de mini-usine, l'organisation de la fonction RH a été décentralisée induisant par la même une modification opérationnelle des pratiques du MH. L'entreprise s'est aussi attachée à changer les caractéristiques du management au travers notamment de la valorisation de ses acteurs pour que la démarche TQM prenne corps et perdure, y compris dans des contextes économiques difficiles et incertains. La culture qualité incite à travailler pour le client. La direction utilise ce principe pour amener les opérateurs à travailler plus et surtout de manière plus flexible. Mais pour compenser, elle n'est pas sans reconnaissance tant dans les pratiques de formation, de rémunération que dans la liberté accordée sur le poste de travail. Si les démarches qualité appellent à développer l'amélioration continue au travers de la participation et des idées des salariés, la direction a surtout assuré à l'opérateur la possibilité de réaliser concrètement son idée jusqu'au bout pour ne pas le déposséder. Dans l'entreprise étudiée, certes la satisfaction des salariés ne fait pas l'objet de mesures, mais le management affiche un réel souci de la motivation permanente des salariés ne serait-ce que par la

réforme des trophées qualité ou encore la « liberté du comment ». La direction n'a pas exigé des salariés une plus grande implication et participation sans modifier en conséquence l'organisation et la place de l'opérateur dans l'organisation. Mais si le renversement des responsabilités semble réellement effectif, celui du pouvoir peut demeurer illusion ou en question.

Bibliographie

AFNOR, (2002), « Ressources humaines dans un système de management de la qualité. Management des compétences », fascicule de documentation, FD X 50-183, Saint-Denis La Plaine, juillet
Barbier M. (1998), « Pourquoi et comment les recherches en gestion peuvent avoir besoin du paradigme des conventions », Communication à la table-ronde sur les conventions, Nantes
Barthes R. (1981), *Introduction à l'analyse structurale des récits*, Paris : Le Seuil, Collection Points Essais
Barthes R. (1991), L'aventure sémiologique, Le Seuil, Collection Points Essais, 1ère édition 1985, Paris
Beaumont M. (1996), La qualité de la GRH dans les entreprises certifiées, thèse de doctorat, Toulouse 1.
Boiral O. (2001), « ISO 140001 Certification in Multinational Firms: The paradoxes of Integration ». Global Focus, vol. 13, n°1, p. 79-94
Dhaouadi I., EL Akremi A., igalens J. (2008), « Une analyse critique du management par la qualité totale : implications pour la GRH », Revue de gestion des Ressources Humaines
Defelix C. (2006), « La normalisation et l'exigence de mesure peuvent-elles aider les PME à gérer les compétences ? Trois études de cas autours de la norme ISO 9001 version 2000 », in DEFELIX C., Klarsfeld A., Oiry E., Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Vuibert, p.73-89
Deming W.E., Qualité. La révolution du management, Economica, 1988
Gilbert P. (1998), L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?, Paris, Economica
Hatchuel A., WEIL B. (1992), L'Expert et le Système, Paris, Economica
Hill, S. (1995). « From quality circles to total quality management », in Wilkinson, A et Willmott, H. (Eds.) Making quality critical – New Perspectives on Organizational Change, London: Routledge, 33-53.
Imbs, P. (1997), Pratique de la gestion des ressources humaines en faveur des démarches qualité, Congrès de l'AGRH, HEC Montreal
Juran, JM. (1983). Gestion de la Qualité, traduction française de Management of Quality, Paris, Afnor Gestion
Kelada J. (1989), « La gestion intégrale de la qualité, une philosophie de gestion », Gestion, Montréal
Louart P. (1995), Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines, Paris, Editions Liaisons
Oiry E. (2006), « La dynamique des instruments de gestion par les compétences, proposition d'un cadre d'analyse » in DEFELIX C., KLARSFELD A., OIRY E., Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Vuibert, p. 13-31
Orgogozo, I. (1987). Les paradoxes de la qualité, Paris, Editions d'Organisation
Pettigrew A. (1987), « Context and Action in the Transformation of the Firm », Journal of Management Studies, vol. 24, n°6, p. 649-670
Pichault F., Nizet J. (2000), Les pratiques de gestion des ressources humaines, Editions du Seuil
Rousseau A., Warnotte G. (1995), « Approche constructiviste d'un projet qualité totale dans une entreprise : proposition d'un modèle d'analyse. », Actes du 6ème colloque de l'AGRH, Poitiers, p. 640-646
SCholtes P., Hacquebord H. (1988), « Beginning the quality transformation », Parts 1 and 2. *Quality progress*, July.
Spencer, B.A. (1994). « Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation », The Academy of Management Review, 19 (3), 446-471
Tarondeau J.C., Wright Russel W. (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, n°104, p.112-122
Wilkinson, A., Redman, T., Snape, ED., Marchington, M. (1998). Managing with total quality management theory and practice, London, Macmillan Business

L'AUDIT CULTUREL : METHODOLOGIE ET PRATIQUE

Erick LEROUX
Maitre de Conférences
IUT de Saint Denis, LARGEPA Paris II
leroux_erick@hotmail.com

Jean-Marie PERETTI
Professeur des Universités
ESSEC Business School et IAE de CORSE
peretti@essec.fr

Introduction

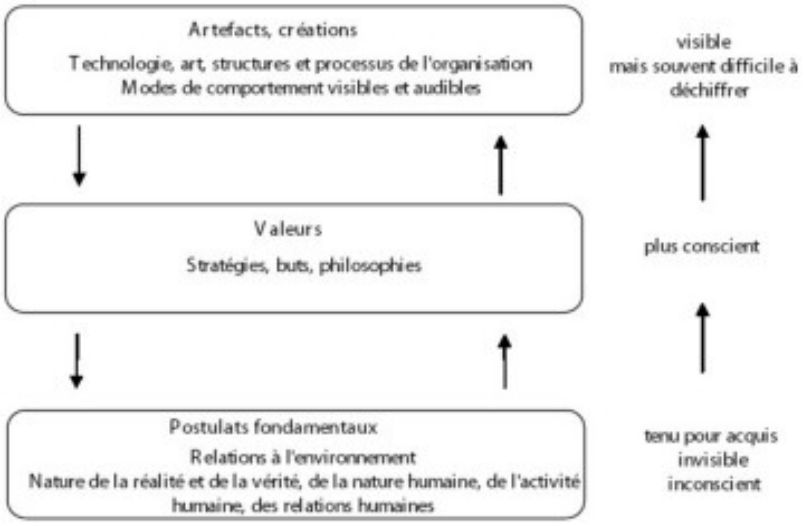
Dans le secteur de l'automobile, les fusions ou les acquisitions se sont développées ces dernières années. Par exemple la fusion entre le groupe allemand Daimler-Benz et le groupe américain Chrysler en 1998 a été un échec. L'échec semble imputable à de nombreux conflits et au choix d'une structure organisationnelle de type bicéphale. A l'inverse l'alliance entre le groupe français Renault et le groupe japonais Nissan signée en 1999, fut une réussite. Malgré des cultures très différentes Carlos Ghosn a réussi à rassembler autour d'un projet ambitieux deux grands constructeurs automobiles. L'objectif de cette recherche est de faire le point sur la notion de culture et de montrer en quoi l'audit culturel peut aider à mettre en place avec succès des fusions ou réussir des acquisitions. Dans une première partie, nous nous attacherons à expliquer la notion de culture d'entreprise et d'audit culturel. La seconde partie sera consacrée à la présentation d'une méthode d'audit culturel avec un exemple de fusion qui apparaît réussie, celle de la Caisse d'Epargne et de la Banque Populaire.

1 La culture d'entreprise

Après avoir défini le concept de culture d'entreprise, nous exposons la nécessité de l'audit culturel dans les cas des opérations de fusion ou d'acquisition.

1.1. Définition

Il existe une multitude de définition pour déterminer le terme culture. Selon Edgar Schein (1986), la culture d'entreprise se compose à la fois d'éléments tangibles et intangibles. Ainsi selon ce chercheur la culture repose notamment sur la tenue vestimentaire, la réputation de l'entreprise, les moyens mesurant la performance, les règles comportementales et les codes de conduite, les éléments inhérents aux valeurs de l'entreprise et les outils permettant de motiver les salariés. En cela les valeurs permettent le mode de fonctionnement de l'entreprise dans la mesure où elles assurent une meilleure cohésion entre les salariés. Aussi si celles-ci sont mal perçues par ces derniers alors ils vont être individualistes et refuser de travailler pour le collectif. Pour Geertz (1973) la culture s'apparente à un système de significations avec lequel les individus développent, communiquent, diffusent leurs connaissances. Cette approche met en exergue la caractéristique communicative de la culture. Elle est issue des représentations que se font les salariés de leurs pratiques au travail et des règles imposées par leur organisation, qu'elles soient explicites ou tacites. Sont également associées à celles-ci leurs interprétations des symboles, les signes et les rites provenant de leur organisation. Concernant les valeurs, Kluckhohn et Strodtbeck (1961) en soulignent l'importance car elles permettent de comprendre plus facilement le mode de fonctionnement d'une organisation, et le comportement des salariés. Ce repérage des éléments constitutifs de la culture fournit aux salariés une aide précieuse pour régler certains problèmes (Hofstede, 2001). Associée à la culture, les valeurs aident également l'individu à résoudre sur le plan collectif les problèmes de nature coopérative (Schein, 1986, 2006).



Source : Schein (1986)
Schéma n°1 : les trois niveaux d'une culture

Dans les opérations de fusion, la prise en compte des cultures nationales s'avère obligatoire ainsi que celles des tiers qui jouent sur le rapprochement des organisations. La culture organisationnelle permet de mieux comprendre une organisation car elle apporte un grand nombre d'information à son sujet et conditionne largement le comportement des salariés ou non salariés qui évolue dans sa structure. Elle reflète l'identité de l'entreprise et interfère sur sa performance organisationnelle (Shepherd et Pringle, 2000). En définitive la culture d'une organisation se compose de valeurs; elle s'apparente également à un système normé qui détient le savoir collectif, définissant les codes de conduite aux salariés et les stimule dans leur travail. Ainsi la culture organisationnelle permet d'obtenir des informations très utiles afin de mieux comprendre une organisation sachant qu'elle interfère sur le comportement des salariés dans le cadre de leurs activités. Se situant à tous les niveaux de l'organisation, elle est partagée de manière individuelle ou collective et permet de lever l'ambigüité dans de nombreuses situations. Sa diffusion se réalise grâce à des outils et à des processus collectifs. Dans ce prolongement, il est donc possible de dire que la culture organisationnelle participe à l'avantage concurrentiel et cela est d'autant plus vrai qu'elle est spécifique, qu'elle permet une meilleure intégration des recrues et la prise en compte des attentes des salariés avec un meilleur partage de valeurs.

Ainsi pour favoriser une certaine harmonie, développer une identité et véhiculer des valeurs les organisations mettent en place des chartes qui ont pour objectif de fédérer les salariés autour de valeurs reposant sur l'éthique.

1.2 La nécessité de l'audit culturel

Certains dirigeants d'entreprise négligent encore souvent l'un des motifs majeurs de l'échec de fusions acquisitions, c'est la différence de culture entre les organisations. L'audit culturel devient donc complémentaire de l'audit comptable. En cela il permet d'évaluer de façon rapide et rentable la culture de l'acquéreur et celle de la société cible. Dans certains cas les fusions se soldent par des échecs ; ce fut le cas par exemple de Quaker Oats et snapple Beverage qui après avoir fusionnés en un grand groupe, se séparèrent trois ans plus tard. Le principal motif réside dans une incompatibilité de culture. Dans cette affaire Quaker Oats évoluant sur un marché de masse a largement ignoré l'écart culturel qui le distinguait de son partenaire très dynamique, à la structure plus légère et s'appuyant sur un réseau de distributeurs. On peut aussi citer comme exemple celui des constructeurs automobiles Daimler-Benz et Chrysler. Se pose alors la question de savoir si le choc des cultures serait il inévitable ? A cette question il est possible d'affirmer qu'il existe une méthode permettant d'assurer des fusions de manière durable. L'objectif de cette méthode ne consiste pas à remplacer les contrôles comptables et financiers menés d'usage, mais de compléter l'audit comptable et financier par un audit évaluant en profondeur la culture de l'acquéreur et celle de la société cible. Ainsi évaluer un différentiel de culture revient à déterminer le changement de culture mettant en jeu à la fois des éléments objectifs et subjectifs, et à ce titre l'audit culturel propose cette double approche de nature quantitative et

qualitative de la culture d'une organisation. De manière concrète il s'agit de repérer les éléments tangibles et intangibles. On récence dans la première catégorie la tenue vestimentaire, les aménagements des locaux, le livret d'accueil ou encore les rapports annuels. Dans la seconde, l'on trouve les valeurs et les codes relatifs au mode de fonctionnement de l'organisation. En clair l'audit social sert à mesurer l'écart culturel séparant les deux futurs partenaires ou du moins potentiels, de repérer les risques et les coûts, et d'élaborer un dispositif pour remédier à cet écart. Dés lors que les conclusions peuvent être appliquées alors la fusion de partenaires peut espérer rencontrer un vif succès. Certes les managers admettent la nécessité d'une telle démarche dans des opérations de rapprochement entre des entreprises de mêmes nationalités mais ont tendance généralement à la délaisser quand cela concerne deux entreprises de même nationalité.

2. Proposition d'une méthodologie d'audit culturel

2.1 Les étapes d'un audit culturel

Dans une première étape l'audit culturel consiste à identifier et comprendre les codes, principes, valeurs de la société à l'initiative du projet, et en fonction des résultats à concevoir une grille de lecture afin de mieux identifier l'écart culturel séparant les deux organisations. En effet une organisation ayant le souhait d'en acquérir une autre ou de fusionner se doit de réaliser au préalable un audit culturel de son organisation et se positionner par rapport aux organisations visées. La matrice Rob Goffee et Gareth Jones (1988) ci-dessous propose à toute entreprise, un cadre de positionnement de sa culture organisationnelle en fonction de la présence de deux éléments : la solidarité et la sociabilité.

		Solidarité	
		Faible	Forte
Sociabilité	Elevée	Conviviale	Communautaire
	Faible	Fragmentée	Mercenaire

Source : Rob Goffee et Garteh Jones (1988)
Schéma n° 1 : Matrice de la culture d'entreprise

La matrice se divise en quatre parties qui représentent les quatre principaux types de cultures d'organisation. Les entreprises sont disposées sur la grille en fonction de leurs caractéristiques culturelles : sociabilité (degré d'entente et de convivialité entre les salariés) et solidarité (force de la relation entre les salariés et leur employeur). Par exemple, une culture communautaire, se caractérise par une solidarité forte entre les salariés faisant confiance envers leur entreprise.

Définie en 1998, cette matrice a été présentée dans un ouvrage sur la personnalité de l'entreprise, « The Caracter of a Corporation », écrit par Rob Goffee et Gareth Jones, spécialistes du comportement en entreprise. Cette matrice comporte deux axes qui décrivent donc la personnalité en quatre cadres. L'un représente la solidarité, qui détermine le degré d'identification et la relation avec l'employeur ; Le second axe affiche le niveau de sociabilité correspondant au degré de convivialité entre les salariés. Grâce à cette matrice, il est possible de définir la typologie des cultures d'entreprise. Elle permet une approche théorique de l'audit culturel pour représenter de manière synthétique la culture de l'entreprise. Sur le plan pratique la démarche de l'Audit culturel comporte cinq étapes qu'il convient de distinguer.

1ère étape : Avant la fusion ou l'acquisition : la sélection

L'équipe de consultants internes ou externes collectent de manière exhaustive des données, issues de documents en mesure de renseigner sur la culture de l'entreprise. Aucune source d'informations n'est écartée par les auditeurs : documents internes, rapports divers et articles de presse. En cherchant à décoder les codes et les valeurs, cette première phase de l'audit culturel cherche à repérer le fonctionnement organisationnel, les modes de prise de décision, l'exercice du pouvoir jeu, les

comportements des managers et des salariés. Normalement cette phase nécessite environ trois semaines d'audit et les dirigeants n'ont pas été rencontrés. Néanmoins l'équipe est en mesure d'élaborer une matrice afin d'évaluer la distance culturelle entre les deux entreprises. A la fin de cette phase il est possible d'émettre un jugement sur la faisabilité du projet de fusion ou d'acquisition.

2ème étape : L'évaluation culturelle
Dés lors que la décision a été prise de poursuivre la décision d'acheter ou de poursuivre la fusion l'audit culturel se poursuit et deux équipes sont désignées, l'une pour auditer l'acquéreur, l'autre le futur partenaire ou la société visée. Les équipes se composent de trois à six auditeurs sociaux et autres experts ayant déjà donc une expertise des fusions ou des acquisitions sachant que les fusions équilibrées sont rares, et en général il arrive parfois que certains salariés de l'entreprise vise ou de l'entreprise dominante soient réticents à fournir des informations. Ensuite, on constate dans certains cas que plusieurs cultures peuvent coexister que dans une entreprise notamment si elle est multinationale. Si tel est le cas alors les équipes se focaliseront sur les sites concernés par la fusion ou l'achat.

Cette phase de l'Audit culturel nécessite donc des équipes expertes maîtrisant les concepts d'audit culturel, les techniques d'entretien, de collecte et d'interprétation des données.
Lors de cette phase les auditeurs reprennent les entretiens glanés lors de la 1ère phase pour les enrichir ou les compléter avec ceux menés auprès des managers et des leaders d'opinion des deux organisations. Parmi les techniques indispensables, les équipes mobiliseront celles liées à l'Audit de la conformité (Igalens et Peretti, 2007) et à la gestion des crises.

Les résultats obtenus doivent permettre de situer plus précisément les deux entreprises sur la matrice et de mieux calculer l'écart sur le plan culturel qui les sépare.

3ème étape : Le repérage des risques de conflits et des sources de coûts
Les informations collectées précédemment doivent permettre aux équipes de repérer les sources potentielles de conflit et les risques associés notamment ceux qui peuvent perturber la fusion ou l'acquisition. En ce sens que certains d'entre eux présentent une menace actuelle ou alors que d'autres le seront que plus tardivement. Le cas le plus couramment rencontré est celui de la disparité des salaires. Par exemple si l'on constate des différences entre les grilles de salaires et de rémunération, le départ de certains managers ou dirigeants n'est pas à exclure.
Dans une décision de fusion ou d'acquisition, il est primordial d'estimer les délais dans lesquels le fossé culturel sera réduit voire gommé, prenant en compte au passage les paramètres temporels et financiers. Plus l'acquisition ou la fusion sera longue, et plus le risque de créer peu de la valeur est grand.

4ème phase : L'élaboration et la mise en place du processus d'intégration
Dés lors que la décision de validation d'achat ou de fusion a été prise, la poursuite de l'opération s'appuie sur l'élaboration d'un plan d'intégration et la mise en place du processus d'intégration avec l'expertise des auditeurs. La décision de mettre en place une nouvelle culture ou un mélange des deux précédentes sera étudiée notamment en fonction des coûts induits.

5ème phase : Après la fusion : contrôle et validation des objectifs
Après la fusion ou l'acquisition, des contrôles sont nécessaires couplés avec d'autres audits tels que ceux des audits de cohérence, d'alignement stratégique, et de RSE.

2.2 Une approche singulière : le cas de la fusion Caisse d'Epargne et Banque Populaire
La réussite de l'alliance Caisse d'Épargne et Banque Populaire, s'est concrétisée par le rapprochement de deux établissements bancaires formant un groupe bancaire avec une organisation complexe, avec près de 120.000 salariés et 8.000 agences en France, au service de 36 millions de clients. Le groupe Caisse d'Épargne rassemblait 17 Caisses d'Épargne régionales avec 3,7 millions de sociétaires. Le groupe Banque populaire rassemblait 20 banques régionales détenues par 3,4 millions de sociétaires. Cette fusion doit sa réussite à une loi autorisant le rapprochement des deux entités bancaires en raison de la crise financière et à l'expertise de Jean-Luc Vergne, DRH du nouveau groupe, doté d'une forte

expérience internationale, faisant preuve d'une grande capacité d'écoute. Sur le plan pratique, le DRH va sur le terrain, rassemble des informations, échange des idées avec les salariés. Sa méthode est trés proche de l'approche systémique (Bertalanffy et Braziller, 1973 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Senge, 1990). Bien qu'étant pressé par le temps Jean-Luc Vergne analyse avec minutie le contexte organisationnel, les acteurs de deux systèmes bancaires, leurs modes de fonctionnement et les différents types de relations assurant à la fois la dynamique et la stabilité de chaque système. La fusion Caisse d'Épargne et Banque Populaire souligne qu'il est primordial de gérer la diversité culturelle, de reconnaître les différences, de répartir correctement les missions de chacun. Sur le plan pratique, Jean-Luc Vergne a pris en compte les avantages de chaque culture partant du principe que leurs différences et leurs complémentarités sont à l'origine d'une meilleure performance organisationnelle reposant sur un processus d'apprentissage interculturel pouvant être décomposé en trois éléments :

- Affectif : les salariés doivent s'impliqués dans une fusion en prenant conscience de l'intérêt et des enjeux des différences culturelles entre les deux organisations.
- Cognitif : les salariés doivent prendre considération le fonctionnement du nouveau management, tenir compte des systèmes culturels, de la formation en management interculturel qu'on leur dispense.
- Comportemental : les salariés doivent inventer des stratégies comportementales efficaces pour s'adapter à la mise en place du nouveau management et dans le cadre de leurs échanges de travail.

Conclusion

L'audit culturel fournit un cadre précieux qui permet aux managers de prendre en compte les éléments majeurs de la réussite d'une opération de fusion ou d'acquisition, et de dépasser leur vision de la culture de leur entreprise pour proposer et faire accepter une nouvelle grille aux salariés. Cette remise en question nécessite obligatoirement des efforts afin de permettre la réussite de l'implantation d'une nouvelle culture d'entreprise et d'éviter tout risque de rejet par l'ensemble des salariés.

Bibliographie

Bertalanffy L. et Braziller G. (1973), Théorie générale des systèmes, Dunod, Paris.
Crozier M. et Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris.
Geertz C. (1973), The Interpretation of Cultures, Basic Books, New York.
Godelier E. (2006), La culture d'entreprise, La Découverte, Paris.
Igalens J. et Peretti J-M (2007), Audit social, Edition Eyrolles
Kluckhohn F. et Strodbeck F. (1961), Variations in Value Orientations, Peterson, Row.
Meier O. (2002), « Gestion et valorisation des différences culturelles dans le cas de fusions acquisitions », Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 43, p. 68-81.
Mintzberg H. (1999), Profession : Manager. Mythes et réalités, Editions d'Organisation, Paris.
Rob Goffee et Gareth Jones (1998), The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business by Rob Goffee and Gareth Jones (Hardcover - Oct. 1, 1998)
Shepherd D. et Pringle J. (2000), « National and Organisational Cultures : A Critical Intersection », Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 38, p. 146-157.
Schein E.H. (1986), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
Schein E.H. (2006), « So how Can You Assess your Corporate Culture ? », in J. V. Gallos (éd.), Organization Development, John Wiley & Sons, London, p. 615-633.

AUDITS CULTURELS ET MANAGERIAUX PREALABLES A LA CREATION D'UNE CO-ENTREPRISE FRANCO-TUNISIENNE

Henri MAHE DE BOISLANDELLE
Professeur émérite en Sciences de Gestion
Université Montpellier1
Directeur de recherche à l'ERFI (EA)
h.mdb@numericable.fr

Jean-Marie ESTEVE
Docteur en Sciences de Gestion
Montpellier 1
PDG de la SOLATRAG
solatra.jme@wanadoo.fr

Introduction

Le management d'entreprise par des cadres salariés, devenus propriétaires suite à un RES[123] soulève, plus que dans toute autre entreprise, la question des compétences des dirigeants.
Cette question est d'autant plus pertinente que l'entreprise considérée érige en principe de management la transmission du pouvoir à de futurs cadres salariés tous les dix ans en vantant les mérites de la solidarité intergénérationnelle comme base de continuité, de solidarité et de pérennité de la structure. L'ensemble du personnel connaissant ce principe de management original est, bien entendu, concerné par la stabilité du système, la passation de relais entre anciens, actuels et futurs dirigeants (déjà pressentis et désignés) dans l'entreprise.
En conséquence, la capacité des futurs dirigeants à racheter les actions des partants autant que leur capacité à diriger constitue des préoccupations permanentes des salariés de cette organisation. Ceux-ci sont en effet « juges et parties » dans cette démarche. Juges, car tout au moins pour les cadres, ils observent les dirigeants actuels et voient la préparation des futurs. Parties, car détenant pour un certain nombre des parts de propriété (actions, parts d'associés) de la société ils sont intéressés par les résultats autant en qualité de petits porteurs que de salariés bénéficiant de divers intéressements.
Dans ce contexte, où l'ensemble du personnel fortement impliqué, se remonte les manches, observe les résultats et pose un regard vigilant sur la direction, tout nouveau projet de développement est source de l'attention de chacun.
Parmi les projets en cours, l'un d'entre eux retiendra notre attention, il s'agit de la création d'une activité de serrurerie en Tunisie sous la forme d'une co-entreprise franco-tunisienne.
L'idée est l'élaboration à la commande de produits de serrurerie industrielle (escaliers, rampes…) à destination pour l'essentiel de l'étranger (entreprise exportatrice off-shore).
Pressentant un certain nombre de difficultés, les dirigeants français ont voulu tester le savoir-faire des futurs partenaires/associés en leur faisant réaliser à titre d'essai un ouvrage afin d'identifier les multiples problématiques susceptibles d'apparaître. Les résultats obtenus sont encourageants, toutefois ils font apparaître un certain nombre de difficultés sur le plan managérial et humain.
Pour mieux en cerner la nature, nous exposerons le projet franco-tunisien et montrerons, en ayant recours à des audits socio-organisationnels, les principales problématiques humaines. Les résultats de ces audits (enquêtes et analyses) aideront à mieux connaître les différences tant managériales que culturelles, sources de distorsions, et d'envisager des réponses appropriées sous la forme de mesures d'accompagnement.

1. Le projet stratégique et l'intérêt du recours aux audits de gouvernance, de gestion des ressources humaines et de culture.

Après l'exposé de la stratégie de la PME française en Méditerranée, nous définirons les audits et leur méthodologie.

[123] Rachat d'entreprise par les salariés.

1.1. Le projet stratégique franco-tunisien et ses problématiques

L'entreprise française initiatrice a décidé de surfer sur EUROMED[124], en émettant l'hypothèse que les marchés de demain s'inscriraient fortement sur les contours de la Méditerranée ; comptant pour cela sur le levier politique encourageant notamment les échanges entre l'Europe et le Maghreb. Le lien naturel et culturel étant « mare nostrum », le projet consiste à trouver un associé fiable en Tunisie pour asseoir ce développement.

Pourquoi la Tunisie ? Les raisons principales en sont, la stabilité politique, une ouverture aux investisseurs étrangers, une proximité géographique, une langue commune, un différentiel de coût de main d'œuvre, des avantages fiscaux[125] liés au offshoring[126]… En outre, plusieurs contacts personnels dans ce pays, ajoutés à quelques expériences pionnières d'autres entreprises du Languedoc-Roussillon dans des domaines proches (métaux)… ont induit la démarche.

En ligne de mire l'entreprise française anticipe des marchés prometteurs dans des pays à ressources pétrolières comme la Lybie et l'Algérie disposant de moyens financiers leur permettant l'élaboration de projets de grande envergure : équipements portuaires, stations balnéaires, équipements sportifs…nécessitant des productions relevant de la métallerie.

Considérant la faisabilité, il est apparu rapidement inconcevable d'imaginer que l'unité de production située en Languedoc-Roussillon permette d'être compétitif dans les pays du Maghreb. Le simple coût de la main d'œuvre, douze fois inférieur, constitue un challenge quasiment insurmontable. Il est donc apparu souhaitable d'y répondre en créant un partenariat avec une entreprise tunisienne comme base de départ. Cette idée a conduit les dirigeants français à réaliser un « audit » des entreprises de métallerie installées dans la région de Tunis.

Après divers contacts il est apparu nécessaire de définir le concept de métallerie du bâtiment pour aborder des partenaires potentiels qui assuraient tous connaître ce métier. En France, le travail du fer se décline en plusieurs métiers (serrurier, ferronnier, charpentier, chaudronnier…) en Tunisie l'ensemble est confondu. Un atelier de chaudronnerie se transforme aussi bien en atelier de métallerie qu'en atelier de charpente. En une journée l'atelier peut être dédié à une fabrication différente. Ceci peut s'expliquer par le faible équipement en matériel lourd, un grand façonnage manuel et une main d'œuvre facilement remplaçable.

Abordant les méthodes de calcul de prix pour établir les devis et répondre aux appels d'offres il a été constaté que le coût des ressources induisait fortement la gestion et notamment la GRH. Par exemple, les déboursés secs d'un ouvrage de métallerie se décomposent en France en 50 % de main d'œuvre et

---

[124] Le partenariat Euromed, dit aussi Processus de Barcelone, a été créé en 1995 à Barcelone, à l'initiative de l'Union européenne (UE) et de dix autres États riverains de la mer Méditerranée (Algérie, Autorité palestinienne, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie, Tunisie et Turquie). Le processus de Barcelone est une politique régionale et multilatérale de partenariat associant les Etats des deux rives de la Méditerranée. Au niveau économique, le processus vise à l'instauration d'un marché de libre-échange en 2010. Relancé à plusieurs reprises
Le projet est depuis juillet 2008 qualifié par l'UE de « Processus de Barcelone – Union pour la Méditerranée ».

[125] **Société de Service ou Industrielle totalement exportatrice**. La législation Tunisienne permet aux investisseurs étrangers d'externaliser leurs activités afin d'optimiser leur fiscalité et de bénéficier d'opportunités très attractives dans le cadre de la création d'entreprise offshore sur le territoire Tunisien. Une politique d'ouverture et de développement, permet la participation étrangère à 100 % dans des entreprises non résidentes et cela dans de nombreux secteurs de l'industrie et des services : industries manufacturières, tourisme, transport, formation professionnelle, communication, services informatiques, conseil, audit, etc. De plus, un réseau de banques nationales ou offshore vous apporte toute garantie et sécurité dans la gestion et le transfert de vos investissements.
Création d'une société en 48 heures avec un capital social minimum pour une SARL : 1 000 Dt (environ 600 €) - pour une SA : 5 000 Dt (environ 3 000 €). La société sera immatriculée en Tunisie en tant que société non résidente totalement exportatrice, ainsi vous pourrez bénéficier d'une fiscalité très avantageuse, à savoir : **Exonération** totale de l'impôt société pendant 10 ans, aucune charges sociales pour le gérant non salarié, exonération totale et liberté de rapatriement des dividendes, intérêts et plus values, exonération de toute TVA. La création d'une société offshore est tout à fait adaptée pour exercer des activités de services et de consulting et autres prestations en freelance, mais également pour la création de sociétés industrielles et commerciales. Le niveau des salaires et le régime des cotisations sociales sont très attractifs. De plus des conventions internationales de "non double imposition" ont été signées avec la quasi totalité des pays de la communauté européenne, dont l'Italie, la France, l'Allemagne,….D'après la convention de la Haye (décret 92-521 du 16/06/1992) : «Toute personne physique ou morale résidente de la communauté européenne a le droit de créer une Société dans le pays de son choix sans avoir besoin d'y résider fiscalement»

[126] Dans le domaine de la gestion d'entreprise, le terme offshore est utilisé pour désigner la création d'une entité juridique dans un autre pays que celui où se déroule l'activité, afin d'optimiser la fiscalité (paradis fiscal) ou la gestion financière des capitaux ou, plus récemment, des activités de service (achat, développement informatique, etc.), voire de production. À ce titre, l'offshoring se distingue de moins en moins de la délocalisation.

en 50% de matériaux alors qu'en Tunisie la main d'œuvre ne représente que 10%. Donc, à coût de matière identique, l'ouvrage réalisé en Tunisie revient à 60% des coûts constatés en France. Si on y ajoute le coût de la logistique de l'ordre de 10%, l'ouvrage tunisien est rendu en France à un prix de revient équivalent aux trois quarts du prix français. Ce raisonnement est acceptable si la productivité, la qualité et le respect des délais sont calqués sur les normes européennes. Et c'est bien là le défi.
En effet, même si le terrain est prometteur de nombreux obstacles tant techniques qu'humains, réduisent sensiblement le différentiel théorique de 30 %. Il importe donc impératif de rendre la production tunisienne comparable, en termes de productivité et de qualité, à celle réalisée en L-R.
Face à ce constat, l'entreprise s'est fixé comme objectif de créer une métallerie de haut niveau de technicité ayant une production dédiée au BTP avec des exigences de qualité européennes.
Les dirigeants français pensent qu'EUROMED conduira à LT à un rapprochement progressif des coûts salariaux. Ainsi, en réalisant d'entrée une métallerie équipée du matériel nécessaire pour faire face à la concurrence internationale et en constituant un noyau dur porteur de savoir-faire, elle pense doter la nouvelle entité d'une avance concurrentielle certaine. Plus loin encore, elle envisage un développement dans les pays du Maghreb ainsi qu'un accroissement de part de marché en France en raison de l'avantage concurrentiel ainsi créé.

Plus précisément, le projet vise, par le biais d'une co-entreprise franco-tunisienne (50/50), à réaliser des produits industriels de serrurerie à destination, pour l'essentiel, de l'étranger qu'il s'agisse de l'Europe ou du Maghreb (entreprise off-shore).
Avant de s'engager fermement dans un partenariat à long terme, l'entreprise a souhaité analyser les capacités de production et de respect du cahier des charges proposé aux futurs associés. Pour ce faire elle a commandé un ouvrage de métallerie moyennement complexe[127] afin des tester les futurs associés. Un certain nombre de dysfonctionnements sont apparus[128] grevant a priori la marge différentielle de 25%.
Les problématiques sont pour l'essentiel humaines et organisationnelles. Ces difficultés portent essentiellement sur les différences de langages techniques, la qualité, la productivité, la coordination des activités, la qualification du personnel, la logistique Tunisie/France…mais aussi sur des différences managériales et sociétales entre les deux pays concernés. En d'autres termes, si certains problèmes relèvent de l'organisation et de la formation stricto sensu, d'autres semblent relever plus de différences de gouvernance et de culture face auxquelles peu de solutions paraissent envisageables à court terme.

Partant de ces constats il a semblé pertinent de conduire des audits comparatifs de gouvernance, de gestion des ressources humaines et de culture entre les entreprises partenaires, situées des deux côtés de la Méditerranée, afin de relever les différences, de les analyser et de voir comment s'y adapter.

Audit de gouvernance, de gestion des ressources humaines et de culture
Pourquoi conduire ces trois audits ?
L'histoire des implantations à l'étranger est riche d'anecdotes relatant des aspects positifs et négatifs. En bref, si sur les plans techniques, juridiques et financiers les problèmes sont en général assez bien maîtrisés, grâce au concours d'experts internationaux ou du pays d'accueil, sur le plan humain les choses ne sont pas aussi simples. En effet, la réalisation de projets se heurte à diverses incompréhensions et malentendus. C'est à ces incompréhensions, source d'inefficacité et d'inefficience (surcoûts), que ces audits ont pour but de s'attacher.
Afin d'en comprendre la pertinence, nous exposerons d'abord la nature de chacun d'eux et ensuite, les modalités de mise en œuvre dans le contexte particulier du cas étudié (méthodologie).
Un audit de gouvernance a pour objet l'étude du mode d'exercice du pouvoir, de son origine et de sa légitimité eu égard à des principes de propriété, de dévolution et de leadership au sein d'une organisation. La question principale à son endroit étant de savoir si la gouvernance est légale, efficace, acceptée par les salariés et les parties prenantes externes à l'entreprise (fournisseurs, clients, banques…). En d'autres termes, il importe de repérer les principales compétences requises chez les

[127] Un escalier de secours R+2 à double unité de passage avec ses garde corps.
[128] La qualité des certaines soudures est suspecte. Les garde-corps réalisés sans le formateur sont à refaire car leur qualité n'est pas acceptable par nos clients

dirigeants au regard du projet considéré. Ici nous viserons les compétences entrepreneuriales, managériales, comportementales, en gestion des ressources humaines, en marketing, en gestion financière et en matière technique.

Un audit de gestion des ressources humaines a pour objet l'étude critique de la situation humaine de l'entreprise. Il sera conduit ici au regard du mix-social[129] adopté (emploi, rémunération, valorisation, participation) et de ses principaux effets (climat social, image sociale, performances technico-économiques). Les choix politiques et les principaux résultats seront identifiés par des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de porter des jugements sur les points forts et les points faibles de l'entreprise. Ainsi, le repérage des dysfonctionnements et leur mesure permettront de formuler des recommandations correctives.

Un audit culturel a pour objet l'étude des caractéristiques spécifiques aux personnes vivant dans un pays où travaillent dans une entreprise et pouvant avoir un lien avec l'activité et donc les performances. Les caractéristiques culturelles[130] sont repérées sur la base de valeurs partagées, de rituels, de comportements traditionnels ou stéréotypés, de réactions types face à certaines sollicitations. Leur connaissance et leur repérage ne sont pas toujours aisés. Une démarche méthodologique rigoureuse est requise. Sur le principe la démarche est essentiellement comparative. En effet, étant chacun imprégné par sa propre culture ce n'est que par comparaison que l'on peut saisir celle des autres. Ce principe a été magistralement illustré par Claude Lévi-Strauss dans ses différents travaux en anthropologie[131]. Dans le cadre de ce papier, à caractère gestionnaire, nous nous contenterons de donner les grandes lignes de ce travail, d'une part, parce qu'il s'agit d'un travail exploratoire (en cours de réalisation) et, d'autre part, l'intention n'est pas d'analyser de façon exhaustive les différences culturelles, mais de mettre en évidence celles susceptibles d'expliquer les obstacles ou les contre-performances criantes. Nous nous référerons ici principalement aux facteurs de différenciation définis par les auteurs phares que sont G. Hofstede et Ph. d'Iribarne.

Méthodologie de l'audit de gouvernance

Le contexte métropolitain et tunisien étant très différents l'audit a été conçu de manière distincte
Sur le site métropolitain, là où réside l'essentiel des forces (capital, savoir-faire, management), une grille d'analyse relativement exhaustive a été conçue. Dans celle-ci, on fait apparaître plusieurs domaines de compétences. Chacune des compétences est explicitée par des items (de 10 à 20 items par domaine)

Compétences entrepreneuriales
Compétences managériales
Compétences comportementales
Compétences en gestion des ressources humaines
Compétences en marketing
Compétences en gestion financière

C'est sur les quatre premiers domaines de compétences que se focalisera notre attention.
En outre, il a été proposé et admis par la direction que l'évaluation des compétences serait réalisée non par « un juge externe » mais par les personnels d'encadrement de l'entreprise elle-même (collaborateurs des dirigeants) en relation fréquente. Ceux-ci auront à répondre à (de manière anonyme) à un questionnaire contenant tous les items assortis d'une échelle d'appréciation de type Likert :

[129] Mahé de Boislandelle Henri (1998) : « La gestion des ressources humaines en PME » Economica.
[130] Kluckhohn Clyde : *« la culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique: elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées ».*
[131] Lévi-Strauss Claude, Méthode structuraliste in *Les Structures élémentaires de la parenté*, Paris, PUF, 1949 ; nouv. éd. revue, La Haye-Paris, Mouton, 1968. Tristes tropiques (Plon) /Anthropologie structurale (Plon). La pensée sauvage, rebelle au changement, éprise d'ordre et de fixité, éminemment classificatrice, médiatrice entre la nature et la culture, unissant le symbole et le concret est particulièrement révélatrice : elle nous fait connaître l'homme et le monde.

Niveau de compétence	Faible	Moyen	Fort	Très fort	NSP
	Insuffisance	Maîtrise Partielle	Maîtrise	Expertise	Pas de réponse

Les résultats de l'enquête aideront la direction actuelle à mieux connaître le jugement des collaborateurs et à la direction future (actuellement en position d'encadrement en second) à mieux se préparer à une future échéance (1an ½).
Sur le site délocalisé il pourra être envisagé un audit de gouvernance du même type ; toutefois, l'absence d'encadrement autour du dirigeant et le système d'allégeance local risquent de produire des résultats fortement biaisés. Il est probable que le recours à un entretien avec le dirigeant local complété par des entretiens avec les collaborateurs principaux sera plus adapté à la situation et mieux accepté (susceptibilités).

Méthodologie de l'audit de GRH
Dans l'entreprise française, un audit exhaustif, au sens défini plus haut, a été réalisé. Celui-ci a exigé du temps en raison des enquêtes en profondeur. Il présente les résultats de manière structurée en distinguant les 7 pôles d'effets du mix-social.
Dans l'entreprise tunisienne l'audit a été conduit sur le même modèle, mais de façon moins approfondie en raison du temps imparti et d'un formalisme moins développé de la GRH (moins de procédures et peu de documents disponibles).

Méthodologie de l'audit culturel
Les repérages visés au sens de G.Hofstede[132] concernent : la distance hiérarchique, la réduction de l'incertitude, l'individualisme et le collectivisme, la dimension masculinité/féminité et l'orientation court terme/moyen terme.
Dans le contexte spécifique, d'autres repérages ont été réalisés selon nos propres grilles.
Il s'agit du respect des règles au quotidien, du formalisme, du rapport au temps, de la conscience des coûts, de la productivité, du temps de travail, du comportement au travail et des traditions culturelles[133] pouvant affecter la présence en entreprise.
L'audit de l'entreprise française a eu pour objet de repérer sa culture, c'est-à-dire ses spécificités. Celles-ci sont liées à la région (L-R), à son historique (RES) et à ses valeurs affichées. Son repérage a résulté de visites d'ateliers, de chantiers et des services administratifs. Il s'est appuyé sur des entretiens, des observations et les déclarations diverses des membres du personnel appartenant à divers services et occupant des positions distinctes (techniciens, ouvriers, syndicalistes, cadres…). Au-delà du repérage déclaratif (entretiens) un questionnaire destiné à mesurer l'adhésion aux valeurs de l'entreprise de tous les membres du personnel a été administré. Celui contenait une dizaine d'items sur le sujet.
L'audit culturel du site délocalisé a été abordé différemment en raison de la relation de dépendance avec le site métropolitain, mais aussi en raison des difficultés linguistiques et d'une présence de trop courte durée des analystes. Le repérage est ressorti principalement d'entretiens verbaux avec l'encadrement et avec le personnel francophone, mais aussi l'observation directe (de visu) des ateliers

[132] **La distance hiérarchique** Désigne l'acceptation de l'inégalité de pouvoir par celui qui y est soumis.
La réduction de l'incertitude Désigne le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par les événements futurs.
L'individualisme et le collectivisme Exprime le degré de liberté d'un individu par rapport à un groupe.
Autrement, exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires.
La dimension masculine/féminine Il s'agit de savoir si une société est, d'une part, plutôt plus sensible à des facteurs émotionnels (féminin) ou factuels (masculin) et, d'autre part, organisée avec une séparation marquée ou non des rôles des deux sexes dans les tâches de la vie quotidienne.
L'orientation court terme/moyen terme L'auteur lui-même associe le long terme aux valeurs de la vertu. Les valeurs associées au court terme sont le respect des traditions, satisfaire des obligations sociales. Les valeurs associées à une vision à long terme (dite "vérité") sont économie et persévérance.
[133] Nous n'avons pas approfondi l'étude d'autres caractéristiques telles que :
. la **logique d'allégeance,** le sens de la soumission . la **dimension du « familisme »** (entre individu et collectivisme) . la dimension de la **sacralité de la dignité** (le marocain fier de sa dignité), valables au Maroc.
Ni . les **rapports entre les vivants et les morts** . le **rôle des sages** . les **structures de la parenté**
dont la connaissance semble plus pertinente dans les pays d'Afrique subsaharienne (Cameroun notamment)

et des comportements. L'idée d'administrer un questionnaire n'a pas semblé pertinente pour des raisons d'impréparation du personnel (à court terme).

2. Les audits comparés et leurs incidences en matière d'accompagnement

Pourquoi conduire trois audits de façon comparative ?

- Les entrepreneurs français ont une faible connaissance du contexte tunisien et réciproquement,
- Les études à caractère culturel sont conduites jusqu'ici par des universitaires éloignés des préoccupations opérationnelles (peu utilisables),
- Les dirigeants de l'entreprise pensent que c'est plus l'humain que la technique qui est source de difficulté,
- Les Tunisiens sont légitimement en droit de mieux connaître les pratiques de leurs homologues français.

Les audits comparés

La mise en œuvre des enquêtes selon des méthodologies différenciées et complémentaires a permis d'obtenir des résultats intéressants au plan managérial et humain.

Compétences entrepreneuriales	**France**	**Tunisie**
• Impulser une organisation en mobilisant des ressources humaines financières et matérielles • Détecter une opportunité d'affaires • Avoir une vision stratégique : déterminer les axes stratégiques les plus porteurs pour l'entreprise • Développer des partenariats, cultiver son réseau	Bonnes compétences générales	Démarche entrepreneuriale ouverte. Excellent acheteur Attentif aux nouveaux outils
Compétences managériales	**France**	**Tunisie**
• Faire preuve de leadership, s'imposer en tant que leader • Planifier l'activité de l'entreprise, fixer les objectifs • Suivre la production et la productivité de l'entreprise, contrôler, veiller, s'informer • Instaurer un système de management participatif en déléguant et en sollicitant l'opinion des collaborateurs	Leadership incontesté OK OK OK	Concentration des pouvoirs sur le dirigeant. Délégation nulle S'appuie sur un homme de confiance
Compétences comportementales	**France**	**Tunisie**
• Faire preuve de sociabilité, d'adaptabilité, d'ouverture d'esprit • Résister au stress, à l'incertitude • Être rigoureux • Être visionnaire, avoir du flair, du feeling, de l'instinct • Être créatif, innover, chercher à se distinguer par rapport à la concurrence	Possède les compétences	Possède les compétences
Compétences en GRH	**France**	**Tunisie**
• Mener un entretien de recrutement • Évaluer les compétences d'un collaborateur en procédant à l'entretien annuel d'évaluation • Mettre en place la politique de formation, relier le plan de formation aux compétences clés de l'entreprise et prescrire les formations adéquates aux salariés • Définir un poste en termes d'activités et de compétences, faire une fiche de poste • Mettre en place une politique de rémunération en fixant les rémunérations, les primes, et les variables... • Evaluer le potentiel d'un collaborateur, suivre son plan de carrière • Gérer les conflits au sein des équipes	OK OK OK OK = OK =	? ? = Compétences modestes ? Le coût de la main d'œuvre induit une certaine forme de négligence. OK

Tableau 1 : Audit de gouvernance comparé

Les réponses binaires aux principaux items (oui/non) permettent de se faire une idée des convergences ou des différences entre les compétences respectives des dirigeants.

GRH et pôles	**France**	**Tunisie**

d'effets résultants		
Emploi	Politique stricte en matière d'emploi	Effectif ouvrier peu qualifié, en surnombre. Recrutement au dernier moment. Peu de prévision, pas de GPEC. Encadrement insuffisant, en sous nombre. Le noyau dur salarié se confond avec les cadres. Pas de stabilité de la main d'œuvre. Licenciement facile. Rotation du personnel élevée. La plupart des emplois sont en CDD et non en CDI (précarité). De nombreux jeunes bénéficient de contrats de qualification (prise en charge par l'Etat). Le personnel est globalement jeune.
Rémunération	Respect des conventions collectives et des accords d'entreprise	Respect du SMIC = 250 euros Prime de professionnalisation pour les jeunes de 120 euros (Etat)
Valorisation	*Conditions de travail.* Les postes sont clairement définis. Les règles d'hygiène et de sécurité sont respectées. Le rangement et l'organisation sont exemplaires. *Formation* La formation est essentielle pour l'entreprise. Son budget est un des plus élevés de la région LR.	*Conditions de travail* Le contenu du travail est mal défini (Pas de définition de postes). Les règles d'hygiène et de sécurité ne sont pas respectées. Peu d'intérêt pour l'hygiène et les conditions de travail Les ateliers sont désordonnés. Faible sensibilisation au rangement des produits et des outils. *Formation* Un logiciel sert à la formation à la planification du bureau d'études. Un logiciel sert à la politique de qualité Qualifications insuffisantes des ouvriers salariés. Pas de sensibilisation à la formation. Pas de démarche de valorisation.
Participation	La participation institutionnelle est forte. Tant le comité d'entreprise que les délégués du personnel sont écoutés informés et intégrés.	Il n'est pas possible de parler de participation institutionnelle au sens français du terme. L'encadrement intermédiaire est peu sensibilisé aux responsabilités. La responsabilité est diluée (les gens se renvoient la balle).
Climat social	Le climat est globalement bon même si certaines revendications sont affichées.	Le climat social est globalement bon. Les rapports sont jugés conviviaux.
Image sociale	L'image sociale est conforme aux attentes du personnel et de la population locale	La réputation est bonne et correspond aux attentes habituelles tant internes qu'externes en matière d'emploi.
Performances technico-économiques	Les résultats d'exploitation sont très positifs. Le carnet de commandes est garni à plus d'un an.	L'entreprise existe depuis 10 ans. Elle réalise avec succès des plateformes de distribution pétrolière, des pipe-lines…Les résultats économiques sont jugés satisfaisants. Bonne connaissance des normes techniques internationales (atout).

Tableau 2 : Audit social comparé

Ces quelques observations ressortant de l'audit social (en 7 pôles d'effets) permettent de comprendre que le chemin des améliorations sera long et incertain si un certain nombre de mesures rectificatives ne sont pas prises rapidement.

Caractéristiques culturelles (selon G.Hofstede[134])	**Entreprise française**	**Entreprise tunisienne**
Distance hiérarchique	Encadrement intermédiaire légitimé et écouté. Partage du leadership entre les cadres de direction	Le PDG est le père. C'est à lui qu'on s'adresse. Il existe une sacralisation du chef. On respecte scrupuleusement ses demandes. Les ouvriers sont éloignés du chef Pas de cadres intermédiaires écoutés. Focalisation de l'autorité sur le dirigeant (seul reconnu)
Individualisme / collectivisme	Individualisme avec une teinte de corporatisme par catégories professionnelles et par métiers	Chez les ouvriers on note un communautarisme fort et une faible implication dans l'entreprise. Chez les cadres le communautarisme est fort, mais il existe aussi un individualisme (carrière).
Féminité /masculinité	(Modèle occidental) Pas de différences significatives entre les hommes et les femmes bien que la	(Modèle musulman) Les ouvrières sont peu autonomes. Le modèle traditionnel de dépendance à l'égard du mari, du père ou du frère…peut avoir des

[134] **Geert Hofstede** est un psychologue néerlandais né en 1928. Il a été inspiré par le culturalisme. Son approche de la culture est basée sur la définition donnée par l'anthropologue américain Clyde Kluckhohn.

	production soit essentiellement assurée par des hommes. Les services administratifs sont plus féminisés.	répercussions sur les absences. Les cadres féminins sont plus émancipés et autonomes économiquement (dans l'entreprise).
Contrôle de l'incertitude	Connaissance du droit et des procédures, assurances….	Fatalisme culturel très présent. (inch'Allah) si Dieu le veut
L'orientation court terme/ moyen terme	Prise en compte généralisée du temps et des engagements	Rapport flou, parole pas toujours respectée… « oui » de convenance La relation au temps et au respect des délais soulève des difficultés. (Non-respect des dates butoir. Faible respect des échéances.) Beaucoup de temps morts.

Tableau 3 : Audit culturel comparé

Parmi les différences culturelles distinctives entre le site métropolitain et le site délocalisé nous relevons essentiellement des points relatifs au mode d'exercice du pouvoir et aux comportements dans le travail.

Caractéristiques culturelles	**Entreprise française**	**Entreprise tunisienne**
Respect des règles au quotidien. Formalisme	Respect des règles. Formalisme des procédures (écrit et oral)	Non-respect des règles de sécurité, d'hygiène, de stockage. Système D. Fonctionnement informel et oral prédominant. Compréhension parfois difficile de la méthodologie
Conscience des coûts, de la productivité et du temps de travail	Grande conscience du coût associé au temps de travail en raison du coût élevé de la main d'œuvre.	Personnel ouvrier en surnombre (main d'œuvre bon marché) Comportements d'observation. Reflexe du rafistolage par mesure d'économie de matière. Encadrement intermédiaire insuffisant
Comportement au travail	Organisation rigoureuse, respect des normes. Niveau élevé de productivité.	Pas d'initiatives des ouvriers Instructions suivies uniquement en présence du formateur Une personne qui travaille pour deux qui regardent. Peu d'ouvriers imaginent l'ouvrage qu'ils réalisent (pas de vision globale). Peu d'exigence de qualité. Tolérances très larges (deux ou trois centimètres alors qu'en France on raisonne en millimètres) Personnel à l'écoute qui dit toujours « oui » mais qui n'a pas toujours compris. Manque de traçabilité de la production. Manque de contrôle de gestion (régulier).
Traditions culturelles	Fêtes chrétiennes et WE.	Fêtes musulmanes et WE à intégrer Ramadan, Aïd el kébir, mariages…

Tableau 4 : Autres paramètres culturels

Les différences essentielles se situent au plan de l'organisation et du formalisme (Exigence d'un côté, en raison du coût élevé de la main d'œuvre et approximation de l'autre, en raison de son faible coût).

Les mesures correctives ou d'accompagnement résultant des audits

Suite à cet audit multidimensionnel, des mesures décisionnelles ont été prises par la direction en matière de formation. Il s'agit d'une part, d'un programme de formation différencié selon les destinataires (technicien et ouvriers) et d'autre part, d'engagements demandés au partenaire local pour bien la soutenir (valorisation du personnel).

Concernant la formation une distinction est opérée entre celle destinée au bureau d'études et à l'atelier de production.

Le bureau d'études est composé de techniciens et d'ingénieurs qui échangent facilement et disposent d'un logiciel de dessin connu de tous. Ainsi, Internet peut rapprocher facilement les équipes situées de part et d'autre de la Méditerranée. On comprend pourquoi les rapports sont devenus rapidement denses et directs entre spécialistes. Toutefois, la distance culturelle constatée a conduit les dirigeants à programmer une formation[135] sur 18 mois à raison d'une semaine par mois tant pour le bureau d'études.

[135] Cette **formation** s'inscrit **dans la durée** pour surmonter les différences culturelles. Cela représente 18 semaines de formation, soit plus de quatre mois de présence d'un spécialiste du bureau d'étude français. Une grande partie de

L'atelier de fabrication est composé d'ouvriers peu qualifiés qui travaillent la matière, soudent des bouts de barres ou de tubes en fer sur instruction détaillée de leur chef d'atelier, mais n'ont pas de vision globale de leur mission. La direction espère que dans six mois, grâce à une formation de type chantier-école, ces mêmes ouvriers expliqueront qu'ils fabriquent un garde-corps en ayant assemblé sur trois mètres des plats, des tubes avec des angles correspondant aux rampants[136]. La direction française pense que les partenaires tunisiens, une fois la surprise passée au sujet de cette démarche innovatrice, apprécient d'aborder des sujets peu habituels dans le monde des affaires : la valorisation, la culture, le noyau dur et la participation[137]. Peu à peu la sensibilisation sur la nécessaire valorisation du personnel pour réussir l'émergence d'une métallerie performante a fait son chemin. Il convient de noter que les concepts de valorisation de noyau dur ont largement facilité la compréhension auprès de nos associés et nos cadres. Ces concepts ont apporté une clarté dans la vision du projet, notamment dans sa composante RH. Deux mondes se côtoient : le bureau d'études pour lequel la toile numérique crée le libre échange des prestations. Cette production immatérielle échappe à un contrôle étatique alors même que la partie dessin de conception, dessin d'exécution représente une valeur ajoutée significative. Elle concerne une population de techniciens formés aux mêmes outils de conception assistée par ordinateur qu'en France. Pour la production proprement dite, cette liberté n'existe pas, car elle est suivie par divers services de l'Etat (fiscalité, douanes…) et dépend fortement de la logistique (Tunisie/France). Si pour le moment des adaptations sont envisagées sur le plan de la formation en revanche d'autres domaines du management paraissent peu perméables aux changements. Ainsi, la participation du personnel n'a pas trouvé grâce auprès des associés tunisiens. Cette dimension est très significative de la distance culturelle entre les deux parties. Le responsable ne souhaite pas échanger directement avec les salariés. Il considère que l'importance qu'il leur accorderait serait nuisible pour les futures relations : « chacun à sa place ». Sur le plan des rémunérations, le rapport salarial mis en parallèle avec le rapport de production (des deux entreprises) peut conduire à des effritements et à des frictions culturelles entre les deux populations. Il convient d'y réfléchir d'ores et déjà de manière préventive.
En bref, le chantier de la réflexion est ouvert, mais il est loin d'être clos. D'autres mesures seront à prendre suite à un audit organisationnel qui semble requis au plus tôt.

Conclusion

Cet exposé, relatif à l'application de méthodologies d'audit à un projet de développement délocalisé en Méditerranée, aborde une problématique d'un grand intérêt et d'une grande actualité socio-économique. Il pose, comme préalable à l'efficacité d'un projet économique, la nécessité d'un audit multidimensionnel : de gouvernance, de gestion des ressources humaines et de culture d'entreprise. Loin des discours de salon sur la thématique multiculturelle, il essaie d'aborder concrètement les problèmes rencontrés au risque parfois de heurter certaines sensibilités et a priori (s). Bien que s'inspirant des principaux auteurs ayant œuvré sur le sujet du management interculturel il prend ici le parti de privilégier le terrain et la méthodologie de recueil et de traitement des données. Malgré ses imperfections ce travail, qui est un propos d'étape, a le mérite de figurer parmi les projets précurseurs à une meilleure coopération entre les acteurs du pourtour méditerranéen.

---

l'apprentissage du dessin et des normes s'effectuera sur des chantiers école. Les apprenants seront ainsi d'autant plus motivés que leurs exercices serviront à des applications réelles. Les dirigeants français ont demandé à leur partenaire tunisien de mettre à disposition une équipe de six personnes constituant le noyau dur porteur. Ces ouvriers seront les porteurs de savoir-faire et seront capables d'avoir la compétence « tuteur » ; c'est à dire savoir reproduire et développer en transmettant le savoir-faire acquis en atelier à d'autres salariés.
Les engagements : désigner des salariés à fort potentiel pour constituer le noyau dur ; trouver un logement et un véhicule pour les formateurs successifs ; équiper quatre postes de travail dédiés à la métallerie ; s'équiper d'une cisaille, d'une plieuse ; d'une cintreuse ; laisser les salariés à disposition en permanence pour la formation ; au terme de trois mois de transférer ces salariés à la nouvelle entité ; rédiger un compte-rendu hebdomadaire sur tous les points importants ; mettre en place le contrôle de gestion dans trois mois ; finir la construction de l'atelier dédié dans six mois

[136] Dans dix-huit mois l'objectif de la direction est qu'à la question que vous poserez aux compagnons formés, ils vous répondent : nous construisons un escalier R+2 avec deux unités de passage.

[137] Le regard amusé constaté dans un premier temps s'est progressivement transformé en un questionnement sur l'intérêt et l'apport du travail des chercheurs universitaires dans ce projet. Selon le dirigeant français « Il est de la responsabilité de l'université de nous aider à apporter des réponses pour réduire cette distance car si elle reste trop importante cela peut compromettre la réussite du projet ! ».

Bibliographie

Adizes Ichak, (1991) : « Les cycles de vie de l'entreprise », éditions d'Organisation.
Bollinger Daniel et Hofstede Geert (1987) : « Les Différences culturelles dans le management » Paris, Editions d'Organisation.
Bosche Marc (1993) : « Le management interculturel » sous la direction de, Paris, Nathan.
Burke Mike, (1990) : « Portraits de famille », éditions Inter-Editions.
Casse Pierre, (1984) : « Négociation interculturelle » Paris, Chotard éditeur, 201 p.
Cerdin Jean-Luc, (2001) : « La mobilité internationale : réussir l'expatriation », Paris, Éditions d'Organisation
Delavallée Eric, (2002) : « La culture d'entreprise pour manager autrement », éditions d'Organisation.
D'Iribarne, Philippe (1989) : « La Logique de l'Honneur » Le Seuil, Paris ; « Cultures et Mondialisation » (1998), Le Seuil Paris ; « Le Tiers Monde qui réussit : Nouveaux Modèles » Odile Jacob. (2003)
Dion, M. (2001) : « Relations d'affaires et croyances religieuses », Sherbrooke-Québec, GGC éditions.
Deval, P. (1993): « Le choc des cultures : Management interculturel et gestion des ressources humaines » Paris, coll. Essais Ed Eska.
Djeflat, A., Zghal, R. (1995) « Science, technologie et croissance au Maroc » Maison d'édition Biruni, Sfax (Tunisie).
Dupriez P. et Simons, S. (2000) : « La résistance culturelle : Fondements, application et implication du management interculturel » Bruxelles, Edition De Boeck Université Management / Interculturel, Ed. D'organisation, adaptation française de : Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values, Beverley Hills, Calif. : Sage Publications, 1980.
Emerique, Margalit Cohen (1989) : « Chocs de cultures, concepts et enjeux pratiques de l'interculturel » in collectif, Ed L'Harmattan.
Fons Trompenaars (1993) : « L'Entreprise multi-culturelle » Paris, Maxima.
Grange Jean-Marie (1997) : « Profession : cadre international », Paris, Éditions d'Organisation.
Gruere, Jean Pierre(1991) : « Cadres Français et Expatriation, Management, aspects humains et organisationnels » Editions PUF.
Hall, E.T., Hall, M.R. (1990) : « Guide du comportement dans les affaires internationales : Allemagne, États-unis, France » Paris : Éditions du Seuil.
Henry, A. (1988 /89/ 98) : « Adapter la gestion des entreprises aux cultures africaines », Paris, Caisse centrale de coopération économique, Division des études générales, no 14. « Mieux organiser les entreprises africaines : quatre études de cas », Paris: Caisse centrale de coopération économique, Division des études générales, no 29, 1989. « Les experts et la décentralisation ; effets d'illusion au Cameroun », in d'Iribarne, P. et al., Mondialisation et culture, Gérer par-delà les frontières, Paris, Seuil, 1998, p. 193-222.
Hofstede. Geert. (1994). « Vivre dans un monde multiculturel », Paris, Les éditions d'organisation, (adaptation française de : « Cultures and organizations : software of the mind » Maidenhead, U.K., McGraw-Hill, 1991.
Hofstede. G et Bollinger, D. (1987) : « Les différences culturelles dans le management », Paris. in English : « Cultures and Organizations, Software of the Mind », 1992).
Kobi J.M et Wuthvirch H (1991): "Culture d'entreprise, modes d'organisation", éditions Nathan.
Kluckhohn Clyde (1952): "Mirror for Man". (Étude sur les Navajos).
Lainé Sylvie (2006) ; « Management de la différence : apprivoiser l'interculturel », Paris, Ed. AFNOR.
Levi-Strauss, Claude (1958 puis 1973) : « Anthropologie structurale » Plon ; « La Pensée sauvage » Plon (1962)
Maalouf. Amin (1998) : « Les Identités meurtrières » Editions LGF, le Livre de poche.
Meier, Olivier (2004) : « Management interculturel : stratégie, organisation et performance », Dunod, Paris.
Thévenet Maurice (1986), « Audit de la culture d'entreprise », Edition d'organisation. "La culture d'entreprise"(1994), éditions PUF.
Verbundt, Gilles (2001) : « Les obstacles culturels aux apprentissages : Guide des intervenants » La société interculturelle : Vivre la diversité humaine.
Zghal, R., (1994) « La culture de la dignité et le flou de l'organisation », Tunis, Centre d'études, de recherches et de publications

AMELIORATION DE LA QUALITE DU PILOTAGE SOCIAL EN UTILISANT L'AUDIT SOCIAL COMME OUTIL : CAS DE QUATRE BANQUES LIBANAISES

Sélim MEKDESSI
Docteur en Sciences de Gestion (Université Jean Moulin, Lyon 3)
Enseignant-Chercheur à: Université Libanaise (Liban)
Chercheur à l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations, Lyon)
Chercheur à l'OREG (Observatoire de Recherche en Economie et Gestion, Liban)
selimekdessi@hotmail.com

Introduction

L'audit est une discipline bien ancienne[138] qui a connu une évolution importante. Limité au départ à l'appréciation des informations comptables et financières, il couvre actuellement un champ de plus en plus vaste qui touche différents domaines de la gestion de l'entreprise, et différents secteurs de l'économie qu'ils soient marchands ou non marchands. Il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion et au pilotage des organisations.

D'une manière générale, il peut être défini comme la vérification de l'information comptable et financière et/ou de gestion par une personne indépendante et compétente suivant une démarche spécifique et par référence à des normes préétablies.

Actuellement, nous assistons à une grande diversité dans la pratique de l'audit:
- Au niveau des formes, une distinction peut être faite entre audit comptable et financier, audit de management, audit de la qualité, audit social, audit global etc.
- Au niveau des intervenants, nous pouvons distinguer entre auditeurs internes et auditeurs externes.
- Enfin, au niveau du champ d'application, nous pouvons remarquer l'extension de la pratique d'audit au secteur privé et au secteur public. En effet, depuis plusieurs décennies, de nombreuses recherches et expérimentations ont été faites aux États-Unis et au Canada dans le but d'adapter les principes et les méthodes de l'audit aux différents organismes du secteur privé et du secteur public.

Ainsi, nous pouvons dire que l'audit a montré ses vertus dans différents domaines de l'entreprise y compris le volet social.

Au Liban, le concept d'audit au sens moderne est apparu à la fin des années 80 et paradoxalement, c'est au sein des banques qu'il a vu se réaliser ses premières applications les plus significatives.

Toutefois, ce secteur a connu et connaît encore des problèmes qui sont liés principalement, aux dysfonctionnements du système de gestion et de pilotage des entreprises libanaises. A ces différents problèmes, s'ajoutent les différentes restrictions auxquelles ces entreprises doivent faire face. Dans ce contexte, des sociétés privées d'audit et de conseil ont été associées à la restructuration et à la modernisation des entreprises libanaises et plus particulièrement les banques.

En effet, cette dynamique d'audit a été poursuivie depuis plusieurs années. Ainsi, outre les audits des comptes, des audits des performances, des d'audits institutionnels, organisationnels et techniques, sociaux ont été réalisés dans les banques.

L'objectif de notre article consiste à appréhender, par le biais d'une enquête, la pratique de l'audit social et de mettre en évidence son importance dans l'amélioration de la qualité du pilotage des ressources humaines dans les quatre banques libanaises dans le contexte de modernisation et de mondialisation.

[138] De nombreux auteurs ont signalé cette origine ancienne de l'audit. Parmi lesquels nous pouvons citer plus particulièrement RAFFEGEAU. J (1994); SIMON. P, (1987); COMBES. J. E, (1993); COLLLINS. L, (1992; STTETLER. H. F, (1979) etc.

Ainsi, dans le cadre notre travail, nous allons d'abord, passer en revue une approche conceptuelle de l'audit social dans le premier point, ensuite dans le second point, nous allons aborder le contexte de modernisation des banques libanaises et leur quête de la qualité et la certification et enfin, dans le dernier point, nous allons présenter les résultats de notre étude.

1. L'audit social : un outil fondamental de pilotage des ressources humaines

Sans prétendre pouvoir donner une définition précise du pilotage social, ce qui reste difficile à l'heure actuelle, nous allons essayer de clarifier un peu cette notion en nous référant aux contributions de certains auteurs, dans ce domaine.

Pour Citeau J.P (1997), le système de pilotage social consiste à :
- Concevoir, alimenter et maintenir un système d'information permettant le suivi de l'activité et de la performance des ressources humaines, ainsi que l'information des partenaires sociaux et économiques de l'entreprise;
- Analyser les facteurs qui peuvent affecter la mobilisation des ressources humaines sur une période donnée afin de prévoir des mesures correctrices à court et moyen terme. Son objectif est de contribuer à la gestion des ressources dans l'appréciation de leur performance.

Pour Martory. B et Crozet. D (2001), le pilotage social consiste à assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière au service des stratégies de l'entreprise. Nous pouvons déduire de cette définition que le pilotage social s'inscrit dans une vision stratégique du management des ressources humaines.

Afin d'intégrer cette vision stratégique, le pilotage social repose sur des outils diversifiés mais qui convergent vers le même objectif : la performance du management des ressources humaines. Parmi ces outils, il y a l'audit social.

Peretti, J.M (2001) définit ce dernier comme un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinent afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines. L'importance du référentiel dans la pratique de l'audit social a été soulignée dans différents travaux parmi lesquels nous pouvons citer ceux de Brasseur, M (1996) et de Candau, P (1990).

Par ailleurs, différents auteurs ont mis l'accent sur le caractère dynamique et évolutif de l'audit social. Ainsi, selon P. Louart et C. Beaucourt (2005), il est en construction progressive depuis une trentaine d'années. Il est confronté à une grande quantité d'attentes et de modèles dissociés. On lui assigne des objectifs très divers :
- Le contrôle d'une réalité sociale (de ses risques ou de l'investissement immatériel qu'elle représente) pour des actionnaires ;
- La vérification d'aspects légaux ou réglementaires pour des instances publiques de contrôle (nationales, européennes, internationales) ;
- L'évaluation d'une GRH pour des dirigeants, pour des représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance (faisant intervenir les parties prenantes actives d'une organisation) ;
- La gestion de règles ou de cadres de discussion relatifs à la responsabilité sociale et environnementale (RSE), au développement durable ou à la citoyenneté des entreprises.

Dans tous ses états, l'audit social est aujourd'hui à un carrefour d'opportunités. Il est aussi dans une crise de croissance, avec le danger qu'il soit dévoyé ou contaminé par des intérêts partiels. Il est donc utile d'en repenser les fondements, de manière à mieux orienter sa construction, ses objectifs ou ses méthodes.

Les fondements théoriques de l'audit social

Deux écoles de pensées existent pour débattre les finalités des entreprises en relation avec l'audit social. L'une est celle de Friedman (1962) qui privilégie une lecture focalisée sur la dimension

économique dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs. Et de l'autre côté, celle de Freeman (1984), qui élargit le référentiel d'évaluation de la performance à toutes les dimensions dans lesquelles peuvent s'inscrire des enjeux des propriétaires et des autres acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise.
Feron, M (2005).

L'audit social selon une logique de performance économique :
Feron, M. (2005) a résumé la logique de performance économique de Friedman dans la logique suivante *(Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix)* :
Logique dominante : Optimiser l'allocation de ressources
Mot clé : L'efficience
Compétitivité : Avoir les prix les plus bas
Productivité : Réduire le coût de la main-d'œuvre
Rentabilité : Avoir les coûts les plus faibles
Création de valeur : Faire mieux avec moins
Postulat : Les activités durent plus que les Personnes

L'audit social dans un tel contexte, se voit comme un outil de maîtrise des structures des coûts, comme par exemple l'évolution de la masse salariale, de l'absentéisme ou du turn-over.

Parallèlement à cela, on peut identifier une deuxième école de pensée autour de la recherche de la compétitivité par la diversification.
Pour l'expliciter, reprenons les mêmes caractéristiques que l'approche représentée dans le paragraphe précédent ;
(Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification):
Logique dominante : Modifier la combinaison des ressources
Mot clé : L'innovation
Compétitivité : Être le premier sur le marché
Productivité : Avoir le maximum d'innovations exploitables
Rentabilité : Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit
Création de valeur : Faire autrement
Postulat : Les Personnes durent plus que les activités

Le rôle de l'audit social dans ces deux cas ici est d'accroître la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise en mettant le plus de poids sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements faits pour l'acquisition, la fidélisation et le développement d'un portefeuille de compétence avec la stratégie de l'entreprise.

Des exemples concrets sont la comptabilité sociale, les instruments de pilotage d'un projet social et économique à la fois, ou les projets de management par les compétences.

L'audit social selon une logique de performance globale :
Autre que le « faire mieux » ou le « faire autrement », l'audit social se doit logiquement de chercher à « faire autre chose ».

Il est à noter qu'une fois que l'audit social sort de ses limites d'intervention dans le champ économique, il se trouve confronté à des objectifs et à des pratiques originaux par rapport à ceux sur lesquels il se focalise habituellement, avec une extension du regard vers des acteurs « partenaires » échappant au lien salarial, et des périmètres d'impact aux frontières très floues. A ce titre Pesqueux (2002) considère que le passage d'un concept d'audit social à celui d'audit global semble plus judicieux par analogie avec le concept de «responsabilité globale».

Les apports de l'audit social au système de pilotage des organisations
Au-delà de l'aspect examen de la conformité, des documents et des pratiques, aux obligations légales, l'audit social constitue un outil de pilotage indispensable au management stratégique et opérationnel des ressources humaines. Différents auteurs ont mis en évidence ses apports à ce niveau.

A ce titre nous retenons la contribution de Peretti, J. M. (1994) qui situe les apports de l'audit social dans les aspects suivants :
- La sécurité : il vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes.
- La qualité de l'information : il vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune.
- L'efficacité : il identifie les risques de non réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie.
- La maîtrise des coûts : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés.
- L'amélioration des choix stratégiques.

D'autres auteurs ont mis l'accent sur l'intérêt de la démarche et de la déontologie de d'audit social pour assurer l'efficacité du management et du système de pilotage de l'organisation.

Ainsi, selon Candau, P. (1990), l'audit social est une démarche méthodique qui permet de constater des faits à l'aide d'indicateur, d'en tirer des écarts en se basant sur un référentiel. Ce qui permet d'évaluer les facteurs de risque et de proposer des recommandations qui seront bénéfique aux politiques sociales de l'entreprise.

Dans le même sens d'idées, Fesser. M. (1996) considère que l'audit social, grâce à sa méthodologie structurée et sa déontologie, peut apporter une aide en facilitant les choix pour les fonctionnels en RH notamment au niveau :
- du fonctionnement à moyen et long terme de l'entreprise
- des points sensibles concernant l'humain et son environnement.

1.3. Typologie d'audit social
Différentes formes d'audit social peuvent être distinguées, selon que l'on se réfère à l'objectif ou à l'objet de l'audit.

Critère d'objectif d'audit social
A ce niveau, différentes classifications d'audit social ont été retenues dont nous pouvons citer celle de Martory, B. (2003) qui distingue entre les formes suivantes :
- L'audit de conformité dont l'objectif est d'évaluer la concordance des informations sociales et des résultats obtenus aux règles et normes internes et externes ;
- L'audit de la valeur et des risques dont l'objectif est d'évaluer la valeur des hommes et les risques liés à leur présence et à leurs mouvements (départ, mobilité...)
- L'audit de l'efficacité de la gestion sociale qui vise l'évaluation du degré d'accomplissement des objectifs tout en respectant la contrainte d'efficience.

Critère d'objet d'audit
Parmi les classifications qui se réfèrent à l'objet de l'audit nous citons celle d'Igalens, J (1994) qui a distingué entre deux niveaux d'audit : l'entreprise et l'individu.
- Au niveau global de l'entreprise, il y a l'audit du climat qui consiste dans une étude des perceptions et des opinions des salariés relatives au climat social et aux conditions de travail.
- Au niveau de l'individu, l'auteur a soulevé différents domaines qui peuvent être évalués dans le cadre de l'audit social, notamment les performances, les potentiels, le comportement et les compétences.

Enfin, de part sa démarche, ses outils et les domaines qu'il couvre actuellement, l'audit social est devenu un véritable moyen d'amélioration du management non seulement dans une vision

rétrospective mais également prospective, car il peut jouer un rôle préventif avec l'appréciation des risques liés aux dysfonctionnements sociaux. Ce qui peut être d'une grande utilité aux organisations qui adoptent des réformes ou des changements organisationnels. C'est le cas notamment des entreprises publiques marocaines. Mais avant de pouvoir appréhender la pratique de l'audit social dans ces entreprises, il convient de donner un bref aperçu sur les réformes qui ont été mises en place dans le secteur des établissements et entreprises publics.

2. Le contexte de la modernisation des banques au Liban

Suite à nos recherches-interventions dans les banques libanaises, nous avons réalisé la pérennité de la démarche qualité dans ces établissements; en effet, ces démarches englobent des risques et des déceptions aux banques.

Les démarches qualité se basent sur le principe d'une orientation de la banque vers les besoins des clients. Cette orientation a conduit de nombreuses banques à entrer dans des systèmes, parfois complexes de certifications et de responsabilisation. Alors que dans leur essence, ces démarches visent aussi à prendre en compte la dimension économique des processus de prestation des services, nous constatons que les dirigeants sont parfois déçus de l'évaluation des résultats lorsque l'on passe dans la phase pratique. Cela se traduit souvent par la mise en œuvre de processus perçus comme contradictoires au sein des banques concernées:
- d'une part de responsabilisation
- d'autre part de rationalisation ou de réductions de coûts.

La prise de conscience de la non-qualité dans banques libanaises et le besoin de qualité semblent liés à plusieurs facteurs qui additionnent et combinent leurs effets.
En premier lieu l'innovation technologique croissante et l'ouverture des pays comme étape de la mondialisation imposent une conclusion évidente: il devient nécessaire et obligatoire pour les banquiers de s'organiser, voire augmenter leur capacités concurrentielle.
En second lieu, il y a eu conscience de plus en plus forte des usagers et des professionnels, que le système bancaire pourra fonctionner de façon plus satisfaisante, surtout quand on met en parallèle ses coûts excessifs, et mal contrôlés.
Le troisième facteur important est le changement de l'environnement des banques, qui depuis quelques décennies, ne se stabilise pas.
Au Liban, en plus de ces facteurs, vient s'ajouter la complexité du système financier, avec la diversité des acteurs et des intervenants. Pour cela, il s'est avéré indispensable de mettre en œuvre un changement radical du système actuel.

2.1. Effet-miroir et avis d'expert, une méthode de traitement des informations recueillies du terrain[139]

Selon H. Savall, l'effet miroir est une analyse de contenu d'entretiens qui repose sur l'expression des acteurs, ce qui permet de présenter à ces derniers l'image de leur expression pour en obtenir une validation, une invalidation, un enrichissement ou un nuancement.
L'avis d'expert, élaboré après l'effet-miroir, désigne l'interprétation de l'image obtenue : il s'agit d'une analyse « au second degré » qui correspond à une forme d'évaluation contradictoire externe des informations, l'avis d'expert étant aussi présenté, pour validation et discussion contradictoire, aux acteurs de l'entreprise.
L'effet miroir permet ainsi de représenter les points de vues et enjeux différents, voir contradictoires, des acteurs de l'organisation.

Historique et enjeux

La mondialisation, l'ouverture des frontières imposent aux banques libanaises d'être compétitives pour survivre et se développer. Ces banques doivent améliorer leurs performances. Or la démarche Qualité

[139] Savall H., Zardet V., Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe, Préface du Pr. David BOJE (Etats-Unis), Economica 2004, 432p. (p. 333).

est un outil puissant d'amélioration de performances.
Drucker souligne à cet effet: « L'avantage concurrentiel décisif se situe aujourd'hui dans la mise en œuvre de savoirs. J'en prendrais pour exemple les pratiques japonaises innovantes telles que la qualité totale, la production juste à temps, l'analyse des coûts par activité ; ou encore la façon dont les PME suisses et allemandes peaufinent le service à la clientèle. Par conséquent, les pays en voie de développement ne peuvent plus considérer le faible coût de leur main d'œuvre comme l'atout maître sur lequel fonder leur développement. » [Drucker Peter, 1996].
Les premières démarches Qualité sont apparues au Liban au milieu des années 80. Ces démarches ont concerné quelques grands groupes nationaux et des filiales de sociétés multinationales, confrontées à la concurrence internationale.

Les méthodes et outils
Les méthodes sont utilisées par les groupes de travail pour la résolution de problèmes et l'amélioration de la Qualité. Les méthodes font appel aux outils et techniques de la Qualité. [ISO 9004-4]. Les outils sont utilisés avec les méthodes pour l'amélioration des processus et la résolution des problèmes. [Chauvel A.M., 1996] et [Périgord, M. 1993].
La boucle du Management par la Qualité appelé aussi PDCA[140] ou roue de Deming est une dynamique d'amélioration continue construite sur l'approche, la mise en œuvre et le déploiement, l'évaluation et l'amélioration et qui fait appel à la fois aux principes, méthodes, ainsi qu'aux outils de la Qualité. [Deming, W.E, 1988].
Philippe Vacard [1996] a travaillé sur l'utilisation des outils en conception. Il a recensé et classé ces outils et méthodes en sept familles. La septième famille concerne les outils et méthodes Qualité qui sont au nombre de 49 [Vacard, 1996]

Les limites des méthodes utilisées dans les banques
Il n'existe pas à notre connaissance et à ce jour, un bilan global de l'application des démarches Qualité au Liban. Cependant, quelques agences bancaires ont réalisé des améliorations notables à la fois sur le plan qualitatif et quantitatif.
Plusieurs méthodes étaient pratiquées pour mettre en œuvre une démarche qualité dans plusieurs banques libanaises. Toutes ces méthodes sont issues du PDCA.
Il est bien de noter que nous constatons qu'aucune démarche ne prend en compte le contexte socio-économique.
A la suite du diagnostic dans les agences bancaires libanaises[141], nous pouvons faire un certain nombre de réflexions et de constats. Nous présentons quelques limites de la méthode employée, enfin les réflexions qui en découlent.
Elles sont principalement dues au fait qu'il s'agit d'une démarche pluridisciplinaire faisant fortement appel à la dimension psychosociale dans une entreprise dont la formation initiale du personnel est à dominance technique.
C'est ainsi que la compréhension des principes issus de la pensée complexe n'est pas aisée et ces principes sont perçus généraux d'où la nécessité de réaliser une formation sur l'approche socio-économique de l'ISEOR d'une part et de faire ressortir d'autres principes de mise en œuvre plus pratiques.
Une autre difficulté, relevée d'ailleurs par le Directeur Qualité du Groupe est la multiplication des concepts qualité déjà en place depuis plus de 15 ans dans une entreprise bancaire à contexte riche. Nous avons constaté une forme «d'ethnocentrisme» en ce qui concerne les concepts déjà en place.
Cette expérimentation nous a permis de valider notre modèle générique prescriptible, c'est-à-dire l'application du Management Socioéconomique, les principes, le phasage et les étapes ainsi que les outils que nous avons proposés.
Elle a permis de confirmer l'importance d'une approche de la conduite du changement par la qualité impliquant le personnel à tous les niveaux. Nous n'avons pas pu expérimenter l'ensemble de nos propositions. Ceci est du principalement aux limites du temps disponible pour l'expérimentation.

[140] PDCA : Plan ; Do ; Check ; Act
[141] Cf. Annexe 1

2.2. Une double problématique liée à la relation qualité/emploi

Le management peut se situer dans une réflexion hégémonique, ou développer le respect envers le client externe et le client interne, c'est-à-dire le personnel, afin d'obtenir sa participation et son adhésion à la démarche qualité.

Apparaissent donc ainsi une double problématique, une double cible, un double objectif:

- peut-on élaborer des stratégies qui satisfassent à la fois une performance humaine et sociale et une performance économique de la banque?
- sont-elles compatibles sans condition, ou seulement dans des stratégies soigneusement préparées ?

La performance humaine et sociale dépend de six points vulnérables de la qualité de vie professionnelle au sein de la banque, qui se répercutent sur la qualité des produits et sur la satisfaction des clients :

- les conditions de travail;
- l'organisation du travail;
- la gestion du temps ;
- la communication-coordination-concertation ;
- la formation-intégrée, ou adéquation formation-emploi ;
- la mise en œuvre stratégique[142].

2.3. Les performances économiques et sociales

La performance économique se définit comme une performance globale de la banque.

La création de potentiel matériel, mais surtout immatériel, est l'élément de différenciation des performances entre les banques viables et celles destinées á échouer malgré une période de bons résultats.

Or, les banques se focalisent souvent sur la rentabilité, la capacité d'autofinancement, la compétitivité. En revanche, elles restent la plupart du temps aveugles ou myopes vis-à-vis de la création de potentiel qui mobilise les personnes à l'intérieur de la banque pour aujourd'hui et pour demain : préparation des services nouveaux, insertion des technologies nouvelles, développement de la compétitivité à long terme, des comportements de perfectionnement permanent et des compétences humaines.

Il est possible de créer des emplois grâce à l'amélioration de la qualité.

La recherche scientifique est un exercice rigoureux d'utilité sociétale. Selon l'ISEOR, elle consiste en une observation des pratiques réelles des entreprises, une étude des écarts entre les intentions et les discours - la certification est une intention de qualité, une analyse des comportements induits par les processus de certification, des propositions pour améliorer l'efficience, l'efficacité, la compétitivité sociale et économique des entreprises et des organisations.

Notre conception de la recherche s'étend au-delà de la théorie pour atteindre le cœur même des banques, là où peuvent se conduire des stratégies de type socio-économique.

C'est une vérité de dire que nous vivons une époque où tout évolue très vite, et que par conséquent, les banques doivent en permanence s'adapter à leur environnement.

Or, il est toujours difficile d'abandonner ce qui paraissait depuis longtemps être la meilleure façon de faire, la meilleure technique, la meilleure organisation... En un mot, il est difficile de « changer ».

Les banques libanaises ont peur du changement comme d'une route que l'on ne connait pas, parce qu'il présente des risques dont on ne peut avoir une mesure précise.

Cette crainte les met sur la défensive, elles s'enferment dans les domaines qu'elles connaissent, elles marchent à l'économie et elles se débarrassent ainsi de ce qui représente une charge pour la banque souvent dans une vision à court terme.

Les années 80 ont vu l'avènement de la gestion de la qualité dans les entreprises, devenue un des thèmes majeurs du management des organisations. Cependant, l'ISEOR avec Henri SAVALL a commencé à traiter ce sujet dès 1974.

---

[142] Cf. Henri Savall, « Le développement socio-économique de l'entreprise », *Revue Française de Gestion,* 1985 ; *Enrichir le travail humain, d'évaluation économique,* Dunod, 1975, nouvelle édition, Economica, 1989. Cf. aussi Henri Savall et Véronique Zardet, Savall H. et Zardet V. Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable. Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, Préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Economica 1987, édition augmentée de 1989, 3ème édition 1995, 4ème édition 2003, 334 p.

Les démarches ou programmes d'assurance qualité font l'objet d'une croissance exponentielle et ne touchent plus aujourd'hui seulement le secteur industriel comme ce fut le cas historiquement.
Loin de faire l'unanimité, le thème de la qualité, et plus récemment la certification aux normes ISO 9000, essuie certaines critiques, tandis que des praticiens d'entreprises et des chercheurs continuent d'en vanter les mérites. Nous avons tenté dans cette partie d'analyser les effets positifs des démarches qualité, dans leur contribution à l'adoption d'un mode de fonctionnement fondé sur le progrès continu, mais aussi leurs effets pervers. Nous avons déterminé quelles sont les zones d'adéquation entre notre concept de toilettage et la qualité. Pour cela, nous avons montré en quoi certains effets pervers des démarches qualité relèvent d'un défaut de toilettage, en quoi il est nécessaire de trouver un genre de management nouveau qui permet de faciliter la conduite de démarches qualité.
Faire des services bancaires de qualité ne se décrète pas, la qualité résulte d'une démarche. Non seulement il est nécessaire d'être capable de réaliser la qualité exigée par le client, mais il faut mettre également en place un système permettant de pérenniser ce qui a été mis en place.
Cette démarche va concerner tous les services de la banque et non pas uniquement le service qualité. A terme cela permettra de fidéliser le client et de minimiser les coûts d'obtention de la qualité.
Qu'en est –il de la pratique de l'audit social ? Et quelle est la place elle occupe dans le contexte des restructurations des banques libanaises qui cherchent la certification ?
C'est ce que nous avons essayé de mettre en évidence à travers notre enquête.
Au Liban, le nombre de banques nouvellement certifiées est vraiment petit, mais nombreuses sont les banques qui se sentent concernées par ce phénomène et par la certification de l'assurance qualité. Les démarches de certification sont contestées et pour résumer les débats, le dilemme se résume à l'interrogation suivante : La certification ISO 9000 est-elle une démarche que l'on peut rattacher au mouvement de la qualité de par ses implications en matière de gestion des ressources humaines dans la banque, ou bien ne s'agit-il que d'un appareil lourd et procédurier visant essentiellement dans un cadre taylorien maintenu à éliminer la variabilité du travail humain[143] ?

3. Étude empirique de la pratique de l'audit social dans les entreprises publiques

3.1. Méthodologie de l'étude

Lors de notre Recherche-Intervention nous avons utilisé des méthodes pratiques telles que des entretiens semi-directifs avec de nombreux acteurs variés et une participation à la vie de la succursale bancaire pour collecter des informations, à partir d'un poste d'observation négocié avec le directeur de la succursale. Nous collections ainsi des discours oraux des acteurs (notes d'entretiens), nous analysions des documents et nous observions des situations de gestion que nous avions essayé de transformer. Le traitement de ces matériaux se faisait par un dépouillement des entretiens et des effets-miroir de validation.

Objectif

L'objectif de notre article consiste à faire un état des lieux de la pratique de l'audit social et à mettre en évidence son importance dans l'amélioration de la qualité du pilotage des ressources humaines dans les banques au Liban qui recherchent l'amélioration de la qualité des services et la certification.

Outil de collecte des informations

Les outils que nous avons utilisés pour le recueil des informations ont été la recherche-intervention et le questionnaire. Pour répondre à notre objectif, nous avons abordé les points suivants:
- Le pilotage social
- L'audit interne
- L'audit social

Cible

L'enquête a été menée auprès de 30% des employés et des cadres de chacune de quatre banques libanaises constituant le cœur du secteur bancaire privé au Liban.
Nous avons choisi ce secteur pour trois raisons :

[143] Sur les vrais enjeux de la certification sur le plan du management humain, le lecteur peut se référer à: IMBS Pia, "Certification ISO 9000 et management", *Cahiers du CESAG,* 96 09 217 p.

- C'est un secteur où l'audit se pratique depuis plus de vingt ans;
- Il emploie des milliers de personnes au Liban;
- Il fait l'objet de plusieurs recherches durant ces deux dernières décennies et il a fait preuve de solidité face aux crises financières régionales et mondiales.

Toutes les banques interviewées ont répondus à notre demande de recherche-intervention et à notre questionnaire. Les non réponses à quelques questions s'expliquent par le problème de la procédure à suivre pour pouvoir rencontrer les responsables concernés ou par leur manque de disponibilité.

3. 2- Résultat de l'étude

Pilotage social

Trois des quatre banques enquêtées pratiquent le pilotage social. Les outils les plus utilisés à ce niveau sont :

- La gestion budgétaire (17,4%) ;
- Le système d'information sociale (17,4%) ;
- Le bilan social (17,4%).
- Les tableaux de bord sociaux 13%
- Et enfin l'audit social 8.7%

L'audit interne

Toutes les banques disposent d'une entité d'audit interne, dénommée ainsi dans trois banques, la quatrième l'appelle audit et contrôle de gestion. Toutefois, nous avons constaté, dans deux banques, l'existence d'une confusion avec d'autres fonctions notamment l'inspection ou le contrôle interne. Ces structures d'audit ont une durée d'existence qui varie d'un mois à vingt cinq ans. Mais, en général la majorité a été créée vers la fin des années 90. Ceci, s'explique par la nécessité de mettre à niveau le système de gestion pour préparer la mise en place d'un contrôle d'accompagnement et de changement de statut pour deux d'entre elles.

Au niveau de l'indépendance des auditeurs, nous avons constaté l'existence d'une volonté de donner une plus grande marge de manœuvre à l'auditeur dans ces banques (tout est auditable !). En effet, la quasi-totalité des entités d'audit relève directement du directeur général.

En matière de compétence des auditeurs, une nette évolution a été notée à ce niveau, dans la mesure où la quasi-totalité a un diplôme Bac+4, et la majorité est issue des grandes Ecoles de Gestion ou d'Ingénieurs. Toute fois, il convient de signaler qu'au niveau de la spécialité la comptabilité et finance s'accaparent la part de lion, suivies des aspects techniques alors que les compétences en management des ressources humaines sont reléguées au dernier rang.

Ce qui s'explique par la priorité accordée au domaine comptable et financier et au domaine techniques. En effet 26% des audits réalisés sont d'ordre comptable et financier, suivis de l'audit de production (15%), l'audit commercial (13%), l'audit informatique (10%), l'audit qualité (8%) et enfin l'audit social et l'audit de la communication globale occupent la dernière place (5%).

L'audit social

Trois banques pratiquent l'audit social, ce qui montre que c'est une pratique relativement acceptable au sein des banques libanaises eu égard aux enjeux du pilotage des ressources humaines dans ces banques.

Il est réalisé par des auditeurs internes dans trois banques et par des auditeurs externes dans la quatrième. La direction générale est le principal commanditaire de l'audit social dans deux banques, de l'Etat dans une troisième et de l'Association des Banques au Liban dans la quatrième.

Les raisons du recours à l'audit social sont notamment l'évaluation du climat social

Dans trois des quatre banques et les restructurations la quatrième. D'autres raisons ont été citées notamment :

- Les problèmes de gestion des RH
- Dans le cadre du plan d'action approuvé par le Directeur Général
- Dans le cadre du plan triennal d'audit

Concernant la fréquence de l'audit social, trois des quatre banques le pratiquent de façon périodique (1 an), alors que la quatrième banque le fait selon le besoin.

Les objectifs qui lui sont assignés sont principalement, la conformité au code de travail dans une banque, la conformité aux procédures et au règlement interne dans deux autres banques et l'efficacité, l'efficience et la sécurité dans la quatrième.
Une importante défaillance est soulevée au niveau du référentiel des auditeurs dans le domaine social, dans la mesure où trois banques ne se réfèrent pas aux normes internationales. Ceci, s'explique par le caractère non répressif et non contraignant de ces normes. Contrairement à l'audit comptable et financier et l'audit qualité où les normes sont imposées par des instances nationales et/ou internationales. Ainsi, si dans ces deux types d'audit, il y a des obligations de moyens, dans l'audit social il n'y a ni obligation de moyens ni de résultats. Ce qui laisse aux auditeurs une grande liberté au niveau des outils et des techniques utilisés dont nous pouvons citer : Les questionnaires, l'examen des dossiers et de la documentation les entrevues sont les outils de référence et les grilles d'audit.

Au niveau de la démarche, la majorité des auditeurs utilise celle de l'IFACI. Concernant le contenu, l'audit social couvre, l'administration du personnel (40%), la gestion des ressources humaines (40%) et le développement social (20%). De façon détaillée, les éléments qui font le plus l'objet de l'audit social sont:

- La gestion des fichiers du personnel
- La rupture du contrat de travail
- La GPEC
- Le recrutement
- La rémunération
- La formation
- Les conditions de travail
- La motivation
- Les institutions représentatives du personnel
- La communication
- La gestion des carrières

Toutefois il convient de signaler que malgré le fait que l'audit social est axé beaucoup plus que sur les aspects conformité aux règlements internes et externes, que sur les aspects efficacité, il n'en reste pas moins que les responsables interrogés affirment que les apports de l'audit social se situent principalement au niveau de l'amélioration de la performance du management des ressources humaines (80%) et l'amélioration du climat social (60%).
Enfin, toutes les banques sont unanimes sur la contribution de l'audit social à la performance globale de l'entreprise mais à des degrés différents ; dans deux banques, elle est importante et dans les deux autres, elle est très importante.

Conclusion

L'Audit Social récemment introduit dans la culture des certaines entreprises publiques reste limité malgré l'importance du rôle des ressources humaines dans le développement et la croissance de l'entreprise et de l'économie nationale.
Ce qui permet de déduire qu'il n'est pas considéré comme un outil de pilotage social qui peut contribuer à l'amélioration du management des ressources humaines notamment dans le contexte des restructurations de ces entreprises.

Bibliographie

Antona, J.P (1993). L'audit social de conformité Editions DALLOZ
Becour, J.C & Bouquin, H. (1996). Audit opérationnel, Efficacité, Efficience ou sécurité, Economica.
Brasseur, M. (1996). L'audit social dans le contexte de changement organisationnel, Cahiers du CEROG IAE Aix Marseille.
Candau, P. (1985). Audit social méthodes et pratiques pour un management efficace, Vuibert.
Candau, P. (1990). Les audits d'efficacité, Cahier français Audit et Management n° 248 Octobre - Décembre 28-33.
Citeau, J.P. (1997). Gestion des ressources humaines, Armand Collin.
Fesser. M. (1996). Transfert des méthodes de l'audit dans le pilotage de la Gestion des Ressources Humaines, Personnel N° 371 Juillet.

Feron, M. (2005). Comment passer à un audit social de troisième génération ? Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille.
Grazier. B, (1993). Les stratégies de ressources humaines, La découverte.
Igalens. J (1994). Audit des Ressources Humaines, Liaison.
ISEOR. (1994). L'audit social au service du Management des Ressources Humaines Economica.
Louart, P & Beaucourt, C (2005). Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes, Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille.
Martory, B. (2003). L'audit social pratiques et principes, RFG n° 147, 235-246
Martory. B & Crozet, D, (2001). Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, Dunod.
Peretti, J. M. (1994). L'audit social dans le cadre du management stratégique des RH, in
L'Audit Social au Service du Management des Ressources Humaines, Economica.
Peretti, J. M. (2001). Ressources humaines et gestion des personnes, 3ème édition Vuibert.
Pesqueux Y, (2002), L'éthique des affaires, management des affaires par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'Organisation, Paris
Savall H., Enrichir le travail humain: l'évaluation économique, thèse Université Paris IX-Dauphine; texte intégral publié chez Dunod 1974, 1975; Economica, 4e édition augmentée, 1989, 275 p. Traduit en anglais: Work and People: an economic évaluation of job enrichment, Oxford University Press, 1980; en espagnol: Por un tabajo mas humano, Tecniban, Madrid, 1977.
Savall H., Enrichir le Travail Humain, Economica 1990, 178p.
Savall H., Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la comptabilité de l'efficience économique et du développement humain, Revue Economie Appliquée, 1978.
Savall H., Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail, Préface de F. Perroux, Dunod, 1979, 275 p.
Savall H., Etude sur la prévention des troubles musculo-squelettiques, Rapport à l
ANACT, 2002, 101 p. + annexes.
Savall H., An update présentation of the Socio-Economic Management model, Journal of Organizational Change Management, 2003.
Savall H., Bonnet M., Contribution de la méthode socio-économique à la pédagogie du changement. Illustration dans le cas de deux grandes entreprises, Article présenté au Séminaire International de Recherche "Pédagogies pour le changement" à l'AIE d'Aix en Provence, mai 1994.
Savall H. et Zardet V. Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable. Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, Préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Economica 1987, édition augmentée de 1989, 3ème édition 1995, 4ème édition 2003, 334 p.
Savall H., Zardet V., Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés, Editions comptables Malesherbes-Eyrolles, 1992, 399 p.
Savall H., Zardet V., "Performance économique et engagement social de l'entreprise: jusqu'où est-ce compatible?", Revue Stratégies Ressources Humaines, n°9, 1994, p. 30-38.
Savall H., Zardet V., "Pour des stratégies d'entreprise à la fois économiques et sociales", Revue Personnel-ANDCP, n°367, 1996, p. 44-52.
Savall H., Zardet V., "Mesure et négociation de la performance globale de l'entreprise. Eléments pour une théorie socio-économique du contrôle de gestion", IIIe Congrès Mondial de l'International Fédération of Scholarly Associations of Management (IFSAM), 1996, 17 p.
Savall H., Zardet V., « Vers un nouveau contrôle de gestion plus actif : l'apport de l'auto-gestion». Article de revue (Revue Gestion), n° 3, volume 21, HEC Montréal (Québec. Canada), septembre 1996.
Savall H., Zardet V., "Les effets des démarches qualité sur l'emploi" in Certification, qualité et emploi, ouvrage collectif, ISEOR, Economica, 1997, p. 33-52.
Savall H., Zardet V., Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe, Préface du Pr. David BOJE (Etats-Unis), Economica 2004, 432p.
Savall H., Zardet V., "Management socio-économique de l'entreprise: ou comment régénérer confiance et performances", in Confiance, entreprise et société, ouvrage collectif, Eska, 2005, 517 p.
Savall H., Zardet V., Ingénierie stratégique du Roseau, souple et enracinée, Editions Economica 2005, 517p.

Savall H., Zardet V., Bonnet M., Communication: Gestion Socio-Economique innovatrice et qualité des produits, IAE Aix-en-Provence, 1984.
Savall H., Zardet V., Bonnet M., Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique, Releasing the untapped potential of entreprises through socio-economic management, Mejorar los desempenos ocultos de las empresas a través de una gestion socioeconomica, ILO – BIT – ISEOR, 2000, 180 p. (publié simultanément en français, anglais et espagnol).

LE FACTEUR CULTUREL ET SES EFFETS SUR L'AUDIT SOCIAL DANS LES ENTREPRISES

Mohamed MERI
Professeur
Université de Damas – SYRIE
meri@scs-net.org

Introduction:

Le sujet de recherche aborde le facteur culturel dominant dans chaque pays, et ses répercussions sur la culture organisationnelle, laquelle porte trois dimensions: individuelle, collective et humaine, ainsi que cette culture a des composants dans chaque organisation tels: (le groupe, le pouvoir, l'autorité, le style de management, l'administration, le système de valeurs, les normes, les mesures, les métiers culturels..).
Le réseau des métiers culturels dans l'institution est composé du système des héros, de l'histoire, de la philosophie, des sites, des utopies…..).
La portée de rationalisation de ces métiers culturels et ses ajustements se ferait par l'application de l'action institutionnelle.
Cette recherche montre les effets de ce facteur sur la détermination de la typologie du management choisie par chaque pays/ institution, et la projection de cette typologie à la définition du mode de gestion des ressources humaines.
Elle illustre les liens entre le mode de GRH dans les organisations et les bases de l'audit social (A S) car la conformité exigée par (l'AS) est imposée par l'influence du facteur culturel et par la concrétisation du système de la GRH.
Enfin, cette recherche présente la possibilité d'appliquer l'audit social dans les organisations et les pays qui manquent de fondement scientifique et d'objectifs soit en ce qui concerne la GRH, ou la culture organisationnelle.

1. Première partie : le cadre théorique

Le cadre de cette étude concerne la relation entre le facteur culturel et le style de gestion surtout (la G R H et ses composants tel que l'audit social), l'influence que porte l'environnement et la spécificité culturelle sur la volonté et la réalité d'application de l'audit social par les entreprises et les organisations.

Cette étude porte son intérêt sur plusieurs catégories de bénéficiaires telles que les entreprises, les institutions et organisations publiques, les dirigeants, le personnel, les spécialistes et gestionnaires.…

Cette etude vise à attendre les objectifs suivants :

- montrer l'importance de la spécificité culturelle dominante dans chaque pays, qui reflète un facteur culturel influent sur l'organization .
- illustrer le rôle du facteur culturel sur la typologie de management préférée par chaque pays et entreprises ou institutions.
- clarifier le style de management choisi par les cultures nationales et locales ou entreprises qui favorise la mode de gestion des ressources humaines.
- révéler la relation entre le facteur culturel et la mode de GRH mise en œuvre et l'application de l'audit social dans les entreprises et institutions.
- concrétiser l opinion que l'application de l'audit social dans telle enterprise ou institution depend de la culture facilitaire ou encourageante .

La méthodologie suivie pour faire cette étude est une méthodologie comparative et analysée, basée sur la comparaison entre les differences culturelles, elle analyse ces differences en vue d' arriver à des indicateurs et résultats pertinents.
On va passer en revue quelques études ayant abordé ce sujet :

- les études consécutives de (G . HOFSTED ,D . BOLIGER)telles : les différences culturelles dans le management – comment chaque pays gère t il ses hommes .
- l'étude de ALVISON (M),MILINE (L): grandes différences et paradoxes dans la culture organisationnelle, 3ème congres international de la symbole organisationnelle et de la culture de métier, Milan, Jun, 1987).
- les études de PERETTI (J-M): ressources humaines, 5 – 9 édition Vulbert, Paris,1999.
- l' étude de ROCHER (G): introduction à la sociologie générale, 1-action social, édition HMH, Paris, 1968.
- HOFSTEDE G : vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales , les éditions d' organisations , paris , 1994 .
- IGALENS , HOFSTEDE : l'audit social : meilleures pratiques , méthodes , outils , éditions d' organisations , paris , 2008 .

2. Deuxième partie: le cadre pratique

2.1. Le facteur social: formulation de la culture nationale et institutionnelle issue de la spécificité:

La culture se définie en sociologie et en anthropologie selon (G.ROCHER: introduction à la sociologie) comme suit: un ensemble lié à la manière de penser, de sentir, et d'agir plus au ou moins formalisé qui, étant appris et partagé par une pluralité de personnes , sert d'une manière à la fois objective et symbolique , à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte. .
Cette définition détermine:
* **la culture**: un aspect applicable aux groupes bien définis, leurs individus partageant des modes de pensées, des sentiments et des conduites qui les distinguent des autres groupes.
* **la culture**: une action et un héritage produit et reproduit en permanence,

Cela nous conduit à comprendre toutes les caractéristiques constituantes des cultures :
- **les aspects communs**: chaque groupe a une culture spécifique.
- **les aspects humains**: en tant que spécificité de l'être humain qui accumule ses travaux durant le temps.
- **les aspects sociaux**: les acquis et faits ayant pendant le processus de socialisations et l'apprentissage et le vécu commun et sociétal**. (**MERI. le rôle du paradigme de la culture organisationnelle, pp205).

Mais selon (G. Hofstede) la culture est définie comme suit : la culture est par essence une programmation mentale collective, c'est une partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation , mais aussi de notre région ,de notre groupe, et non pas avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes.. (Hofstede, Bolinger –les différences culturelles p 10).

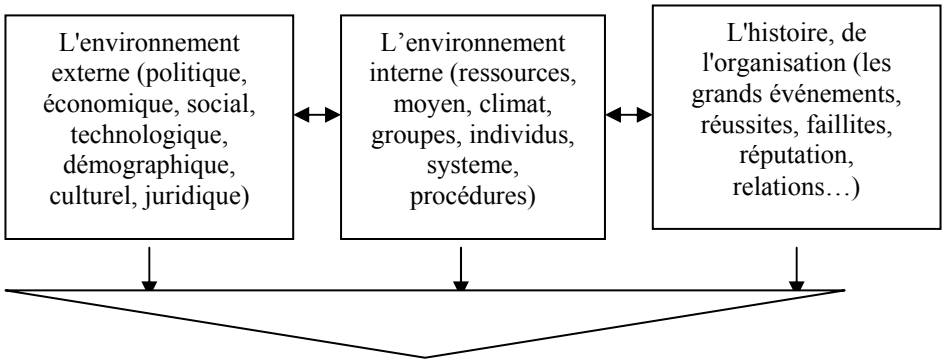
En plus, le facteur culturel dans les institutions se compose d'un modèle développé en permanence par ses liens interactifs avec les éléments environnementaux. Ces éléments se composent de quatre sous-systèmes interactifs tels :
* **la politique**: qui définie les orientations et les objectifs généraux ainsi que les alternatifs pris par les organisations.
* **la stratégie**: qui définie les plans, les programmes, les activités, les ressources, les moyens, etc…..
* **la structure**: qui définie les organigrammes, les relations fonctionnelles, les limites de travail dans l'organisation.
* **les acteurs**: qui travaillent d'une façon formelle/ informelle Selon leurs caractéristiques pour la mise en œuvre de la stratégie choisie.

Ces sous- systèmes s'influencent par des facteurs environnementaux suivant trois parcours d'influences:
- **l'environnement externe**: qui contient les éléments politiques, économiques, sociaux, culturels, démographiques, technologiques, juridiques ceux qui influencent le modèle d'une façon indirecte.

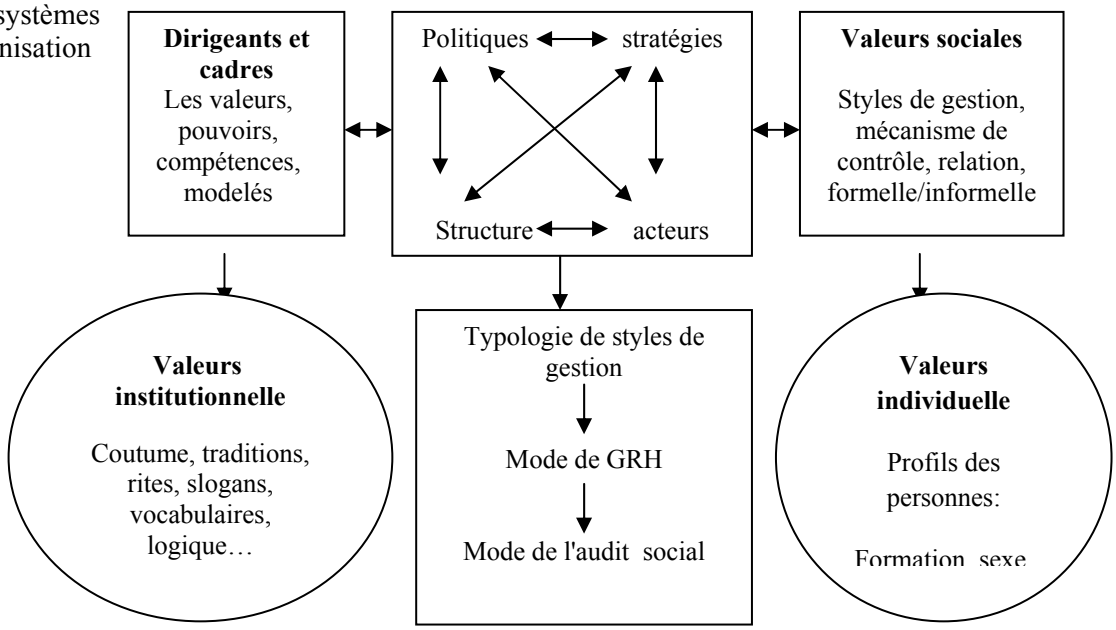
- **l'environnement interne**: qui contient les ressources, les moyens de l'organisation, et la possibilité de les investir sur le terrain, lesquelles influencent le modèle d'une façon indirecte.
- **l'histoire de l'organisation**: qui contient les grands événements, les réussites, les faillites, la réputation, les relations avec les autres.

Ce facteur culturel se schématise comme suit:

L'influence des trois Parcours au facteur Culturel et Organisationnel



Les Sous systèmes dans L'organisation



Référence:MERI, article en arabe p 224

2.2. Typologie de management selon les pays/ facteur culturel:

Le célèbre propos de (B.PASCAL) depuis le dix septième siècle a montré la spécificité culturelle des lois qui conduisent le comportement humain comme suit: (vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà).

Cette proposition a été révèlée par les grandes théories de gestion, par example: (M.Weber qui a signalé que le sujet de pratiquer l'autorité dépend de la fonctionne/ Allemagne, tandis que H.Fayol a signalé à la personne/ français, et M-B. Follet à la situation/ américaine, c'est-à-dire, les cultures de ces théoriciens en gestion reflétait leurs manières de compréhension de pratiquer le management.
Le facteur essentiel de toutes les cultures humaines en ce qui concerne le leadership (typologie de style de leadership)Dépend de la manière d'obéissions des subordonnes aux dirigeants et que les supérieurs ne peuvent pas choisir leurs styles de management selon leur désirs et souhaites personnels en dépit de tous ce qu'on voie parfois de condition d'imposition et de l'autorité et même de l'abus de pouvoir. La manière efficace selon laquelle le supérieur doit conduire les subordonnés dépend des conditionnements culturel de ces fonctionnaires, et cela a été éclairé par l'étude d'Hermès (la société

multinationale, selon cette étude les techniciens français dans Hermès préfèrent un style de management paternaliste, les anglais préfèrent un style consultatif, tandis que les allemands préfèrent un style participatif ou démocratique (Hofsted/ Bolinger: les différences culturelles, p.202-203).C'est pourquoi, les tentatives de transfert des styles de management d'un pays à l'autre sans prendre en considération les valeurs des subordonnés et les cultures dominantes n'arrivent pas à réussir.

Les spécialistes en gestion remarquent que les organisation n'ont pas de structure semblable à travers le monde, cela les conduit à devoir comprendre les dimensions et les facteurs culturels qui ont imposés ces différences, et ces organisations se différencient l'une de l'autre en partant de deux éléments essentiels tels que:
* le style de gestion et le degré de la centralisation.
* le dégrée des engagements des normes, des standards, de spécialisations, de planification, des règles, et des rôles…

C'est pour cela que l'on peut dire que lorsque un problème surgit dans l'organisation, les Français les résolvent en se référant à la négociation horizontale, les Allemands en se référant à la simplification des procédures (Hofstede/ Bolinger: pp 225-227).

2.3. Style de management et gestion des R.H. dans les organisations:
La plupart des spécialistes en management s'accordent pour dire que les styles de leadership se résument à:

- **le style autoritaire** : qui se base sur l'autorité du dirigeant pour donner les instructions à ses subordonnés, pour les exécuter telles quelles et utiliser la sanction plutôt que la motivation.
- **le style paternaliste**: qui se base sur l'autorité du père affectueux pour donner les instructions à ses subordonnés, les motiver s'ils s'exécutent bien dans leurs tâches tandis qu' ils sont sanctionnés s'ils commettent des fautes.
- **le style démocratique/consultatif**: qui se base sur la consultation par le dirigeant des ses subordonnés, ils leur proposent leurs avis mais c'est à lui de prendre la décision.
- **le style participatif**: qui se base sur la démarche du dirigeant de faire participer les subordonnés pendant la pratique administrative, assumer les responsabilités et déléguer des compétences nécessaires pour achever leurs tâches.

Ces quatre styles imposent des limites pertinentes de gérer les R.H, en prenant en compte que la G.R.H. se réalisent en montant dans l'escalier suivant. (MERI : Bases Des ressources humaines - L'escalier G.R.H.).

Nouvelles orientations des R.H. 19 18 17 16 15 14	L'audit social
	Gestion des compétences
	Gestion des connaissances et de l'innovation
	Gestion des conflits et de résolution des problèmes
	La communication et l'information
	Gestion des équipes de travail
Développement des R.H 13 12 11 10 9	La participation et le leadership
	La carrière et parcours professionnel
	Évaluation des R.H.
	Motivation des R.H.
	Formation des R.H.
Emploi des R.H. 8 7 6 5 4	Base des données des R.H.
	Employer les R.H.
	Environnement de travail des R.H.
	Intégration des R.H.
	Sélections et recruter des R.H.
Stratégie R.H. 3 2 1	Attraction des R H.
	Planification des R.H.
	G.P.E.C

2-4-de la GRH à l'audit social:
La GRH a traversé trois périodes des débuts se (20 ème) siècle jusqu' a nos jours comme suit:

Période	Nomination et caractéristiques
3 **1985-maintenant**	Gestion des ressources humaines (exécution de 1+ 2+ pratiquer les activités de la gestion stratégique des R.H, le management participatif, l'organisation flexible…).
2 **1970-1985**	Gestion du personnel (exécution 1+ pratiquer la formation, motivation, évaluation du personnel).
1 **1970-1900**	Gestion des affaires de employés (exécution toutes les affaires des employés).

L audit social (A S)est un terme récent, inventé il y a une dizaine d'année, et appliqué avec réticence dans la plupart des entreprises et organisations.
Ce terme est mieux défini par (Igalens , Peretti: L'audit social, 2008 – p 37) comme suit : (Forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les process et les résultats dans le domaines des relations de l'entreprise avec ses parties prenants)
La relation entre la pratique de G.R.H. et l'AS s'est caractérisée par le suivant:

Période	Évolution de la G.R.H.	Pratique de l'AS
3	Troisième phase: pratiquer la G.R.H.	Pratiquer l'AS selon l'évolution de G.R.H.
2	Deuxième phase: pratiquer la gestion du personnel	Absence de l'AS
1	Première phase: pratiquer la gestion des affaires des employés.	Absence de l'AS

2-5-le rapport entre le facteur culturel et la typologie de G.R.H. et l'application de A D:
Il s'est avéré d'après des études sur la culture organisationnelle, qu'il y a des rapports directs entre la culture nationale et locale dominante dans chaque pays, le choix de style, de leadership qui s'adapte à cette culture, à sa spécificité et aux valeurs que portent les dirigeants et les subordonnés dans les institutions et les sociétés selon le tableaux suivant:

La culture dominante	Style de leadership	Place de G.R.H.	Application de l'AS
Culture ouverte de la par de l'état et des organisations	*démocratique/consultatif *participatif	G.R.H.	Application de l'AS
Culture semi-ouverte	*démocratique/consultatif *paternaliste	Gestion du personnel	Application partielle de l'AS
Culture fermée	*autoritaire. *paternaliste.	Gestion des affaires des employés	Absence de l'application de l'AS

2-6-application de l' A S dans les institutions dépend du facteur culturel dominant dans chaque pays/ institution:
Comme la mise en oeuvre de l'audit social dépend de la culture dominante dans chaque pays/institution, on trouve des pays avancés (Europe de l'est, Amérique du nord, Japon…) obligeant les organisations et les sociétés (avec quelques différences) à appliquer le système de l'audit social selon l'influence des syndicats, des managers et des lois obligatoires imposées par l'état selon des degrés diversifiés.
Les pays en voie de développement qui se caractérisent par des influences progressives des syndicats des patrons et des dirigeants ont des intentions humaines. Ces pays commencent à appliquer des lois encourageant le système de l'audit social, surtout en ce qui concerne (la rémunération, l'hygiène, la santé professionnelle, la formation continue).
Pour les pays sous développés, arriérés ou pétroliers où ne dominent pas la culture des syndicats libres et efficaces, où les dirigeants et les patrons se comportent et vivent dans un esprit de bénéfices et d'accumulation de fortune. Les lois ne s'appliquent que d'une façon sélective et sans efficacité réelle. Dans ces pays, il n y a aucune possibilité, pour le moment,d' appliquer le système de l'audit social qui se diverge des intérêts des possesseurs de capital et de pouvoir comme le montre ce tableau:

Niveau d'avancement du pays et culture des entreprises.	**Degré d'appliquer l'AS**
Pays avancés, culture organisationnelle efficace (Europe de l'ouest, japon). Pays scandiens.	Application efficace de l'AS
Pays avancés, culture organisationnelle moyenne (EU, pays de sud-est de Asie: Corée du sud, Malaysie	Application partielle de l'AS
Pays sous développés, absence de culture organisationnelle (la plupart du monde)	Absence de l'application de l'AS

3. Troisième partie: résultats et recommandations:

3.1. Les résultats:

1- chaque pays se caractérise par une spécificité culturelle s'adapte à son histoire et environnement, cette culture représente un facteur culturel particulier.
2- le facteur culturel dominant dans chaque pays influence sur le choix de typologie de management et de l'organisation structurelle des institutions de ce pays.
3- le style de leadership dominant dans chaque pays détermine la G.R.H. pertinent à ces pays.
4- le systeme de G.R.H. choisi par chaque pays et organisation impose le degré de l'application de l'AS.
5- en cas d'absence d'une culture organisationnelle ouverte et performante, ou d'absence d'un style de leadership avancé, on d'absence d'un systeme de G.R.H.total, dans ce cas là, il est difficile d'appliquer un systeme d'AS dans les institution.

3.2. Les recommandation:

1- Faire publier et généraliser les concepts de la culture organisationnelle ouverte et efficace d'une façon progressive et méthodologique et objective loin de slogans.
2- Passer graduellement vers les styles de leadership avancés et partiapatifs, et laisser les styles autoritaires et paternaliste les moins performent.
3- Approprier un systeme de G.R.H. total (l'escalier de G.R.H.), et dépasser les systeme gestion du personnel et de gestion des affaire des employés.
4- Disséminer la culture de l'AS et son importance et ses effets positifs sur les institutions, les groupes de travail, et les individus.
5- Activer la conscience des dirigeants des institutions en ce qui concerne l'importance de l'AS, et les encourager à l'appliquer de manière concrète.

Bibliographie

المراجع العربية:
هوفستيد (غ)، بولنجر(د): الفروق الثقافية في إدارة الأعمال- كيف يدير كل بلد رجاله؟ ترجمة محمد مرعي مرعي، دار طلاس بالتعاون مع المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا، دمشق، 1993.
مرعي (محمد مرعي): دور أنموذج ثقافة المؤسسة في فهم المؤسسات والتطوير التنظيمي، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم (7)، العدد (4)، الإصدار العربي، ديسمبر 2002، أبو ظبي. ص. ص (205-235).
مرعي (محمد مرعي : أساسيات إدارة الموارد البشرية ، دروس منهجية ، جامعة دمشق ، المعهد العالي للتنمية الإدارية ، مرحلة الماجستير ، 1999-2010 .
المراجع الأجنبية:
Alvison (M),Miline (L): grandes différences et paradoxes dans la culture organisationnelle, 3ème congres international de la symbole organisationnelle et de la culture de métier, Milan, Juin, 1987).
Hofstede (G).Bolinger (D) : les différences culturelles dans le management- comment chaque pays gère il ses hommes , éditions d' organisations , paris , 1987 .
Hofstede (G) : vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales , les éditions d' organisations , paris , 1994 .
Igalens (J) , Hofstede (G) : l' audit social : meilleures pratiques , méthodes , outils , éditions d' organisations , paris , 2008 .
Peretti (J-M): ressources humaines, 5ème édition Velbert, Paris,1999.
Rocher (G): introduction à la sociologie générale, 1-l'action social, édition HMH, Paris, 1968.

Mbodji Ndeye Sira

L'AUDIT SOCIAL : UNE STRATEGIE D'ANALYSE DU PROCESSUS D'EMERGENCE DE LEADERS FEMININS ET DE SES DETERMINANTS CULTURELS DANS LES GPF SENEGALAIS.

Mbodji NDEYE SIRA
Doctorante en Sciences de Gestion,
Université Cheikh Anta DIOP de Dakar
Membre du laboratoire de recherche en GRH/ ESP/Dakar
thienci80@yahoo.fr

Introduction

L'audit social pouvant être considéré comme un facteur de progrès, nous avons trouvé pertinent de le mettre en œuvre pour analyser le processus d'émergence de leaders féminins au sein des groupements de promotion féminine (GPF), capables de participer pleinement dans le développement de leur localité. Par ailleurs nous sommes conscientes au fait que ces structures ne peuvent être considérées de manière isolée car évoluant dans un contexte certes politique mais surtout socioculturel. C'est pourquoi nous avons jugé intéressant de procéder à une analyse du processus de création et de mobilisation de compétences dans ces structures à travers l'audit social qui est considéré comme une source de progrès. Cela a pour objectif principal de faire ressortir les éventuels facteurs culturels qui influenceraient négativement ou positivement le processus de création et de mobilisation de compétences au sein des GPF sénégalais.

Pour faire ce travail qui se veut exploratoire, inductive et basée sur une étude de cas, nous comptons procéder par entretiens semi directifs et analyser les données en utilisant la grounded theory qui est très adaptée à l'étude de phénomènes nouveaux. L'article suivra une démarche classique. Après une brève présentation théorique sur le leadership, la culture et l'audit social, nous présenterons la méthodologie adoptée ainsi que les principaux résultats obtenus. Comme le préconise la démarche de l'audit, une conclusion générale sera dégagée avec notamment quelques recommandations.

1. Quelques rappels sur l'audit social

L'audit être défini selon Igalens (2006), comme une démarche spécifique d'examen et d'évaluation des activités d'une organisation fondée sur un référentiel. L'audit comporte deux dimensions à savoir une dimension interne et une dimension externe appelé également audit contractuel. Mais dans tous les deux cas, l'audit a pour objectif de principe de se prononcer sur la qualité d'un système de gestion, sur les risques qu'il encourt, sur les potentialités qu'il recèle et sur sa capacité d'anticipation, Szylar (2005). Ainsi l'audit a pour finalité de renseigner sur le degré d'efficacité et de fiabilité des systèmes observés. De manière plus générale, il tend à s'assurer de la crédibilité des informations et à montrer sur quels points celle-ci peut être améliorée. Autrement dit les conclusions d'un audit peuvent comporter des propositions d'amélioration concernant la régularité et/ou la performance (Igalens, op.cit).

Pour ce qui est de l'audit social, il est une branche de l'audit qui a émergé avec le développement et l'évolution des outils mais aussi des domaines d'intervention de l'audit. En effet, à l'instar de l'audit marketing et de l'audit informatique, l'audit social est apparu dans le contexte de l'élargissement du champ de l'audit qui ne fut que financier au départ. Selon Jacques Igalens (op.cit), même si l'audit social utilise des outils proches de ceux de l'audit financier, il ne vise pas à une certification réglementaire ou normative. Considéré comme un outil fondamental dans le pilotage des ressources humaines par les auteurs El Kandoussi et El Abboubi (2006), l'audit social couvre une dimension interne et une dimension externe appelée également audit contractuel.

L'audit social dans son caractère dynamique et évolutif s'est vu assigner des objectifs parmi lesquels figurent l'évaluation de la GRH pour les dirigeants, pour les représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance, El Kandoussi et El Abboubi (op.cit). Et dans ce domaine de la GRH, l'audit social peut être considéré comme une déclinaison de l'audit interne et s'attache aux principaux processus de gestion et de développement. L'audit des ressources humaines recoupe plusieurs réalités et donc peut porter sur plusieurs aspects de la GRH. Ainsi, nous pouvons avoir l'audit des effectifs, de la formation, du recrutement et des compétences. Cet audit des pratiques de GRH s'inscrit plus dans

un audit de conformité car l'objectif est d'évaluer la concordance des informations sociales et des résultats obtenus aux règles et normes internes, (Martory, 2003). L'audit social peut concerner également les dysfonctionnements sociaux notamment l'absentéisme, le roulement du personnel, la conflictualité etc. Mais dans tous les cas, l'audit social se fait dans une perspective de recherche d'adéquation pour une meilleure performance. Etant entendu que la GRH impacte sur la performance via ses pratiques qui peuvent être interprétées dans une perspective universaliste, de contingence ou de configuration, (Delery et Doty, 1996).

Aujourd'hui, l'audit social se développe de plus en plus et cela explique la multitude des intervenants, mais également la création des Instituts d'audit social dont le plus ancien a été créée en 1982 par Vatier. Depuis, d'autres continuent d'apparaitre notamment celui de Luxembourg et du Maroc. Le développement de l'audit social peut également être appréhendé à travers sa nouvelle orientation contractuelle qui s'oriente de plus en plus vers les établissements publics de santé, les collectivités locales. C'est dans ce contexte d'évolution du champ d'application de l'audit social que nous inscrivons ce présent article qui s'intéresse aux associations et groupements de femmes.

2. Leadership et culture

Le leadership peut être considéré comme l'une des dimensions les plus déterminantes du champ de la Gestion des Ressources. L'importance et la diversité des études mais également des chercheurs qui se sont intéressés a ce concept de leadership rend plus ou moins difficile toute tentative de dégager une unique et précise définition du leadership. Cependant en parcourant les nombreuses définitions qui ont été données notamment par Stogdill (1974), Bennis et Nanus (1985), Annie et Stéphanie (2008) ont pu identifier un certain nombre d'éléments récursifs dans les différentes définitions. Ce qui leur a permis de proposer une définition selon laquelle le leadership est la capacité à mener des personnes ou des organisations vers l'atteinte d'objectifs. Pour ces auteurs, le leadership est associé à certaines compétences à la fois nécessaires et souhaitables pour occuper des postes de management. Il s'agit de la capacité d'une personne c'est-à-dire d'un leader à diriger, motiver, impliquer, impulser, guider, inspirer et/influencer son entourage.

Si certains auteurs s'inscrivent dans les théories comportementales en essayant de dégager des typologies de styles de leadership (auteur), d'autres se sont intéressés aux caractéristiques et aux rôles que doit jouer un leader. Nous avons également d'autres auteurs (Mongeau et Saint-Charles, 2004 ; Kets de Vries, 2002) qui ont travaillé sur l'efficacité du leadership et à partir de qui on peut retenir deux grandes approches à s'avoir l'approche situationniste et l'approche personnaliste (Mazlish, 1981 ; Hersey et Blanchard (1977, 1989) ; Fiedler, 1967, 1974, 1978…).

En plus de ces classifications, les auteurs Durbin (1978), Shaw (1981) et Fisher (1986), dégagent deux grandes catégories de recherche en matière de leadership classée en fonction des objectifs. Il s'agit du leadership formel et du leadership informel appelé par Hollander (1985) le macro-leadership et le micro-leadership.

Les études sur le macro leadership se sont intéressées aux caractéristiques des titulaires de fonctions de gestion (*management*) ou encore d'un poste politique. Dans cette conception du leadership l'accent est essentiellement mis sur la capacité du *manager-leader* à influencer ou à stimuler ses subalternes. Selon Mongeau et Saint-Charles (2004), l'hypothèse fondamentale posée par les chercheurs (Bennis (1990, 1997) et Fairhust (1996) de cette approche est que pour être efficace, l'autorité formelle doit s'appuyer sur le *leadership* du gestionnaire, *leadership* souvent perçu comme un ensemble de caractéristiques, d'habiletés et de comportements que l'individu en poste d'autorité doit développer.

Par contre dans les études relatives au micro-leadership ou leadership informel, nous avons les chercheurs Fisher (1986) et Barge (1996) qui ont abordé la problématique du leadership sous l'angle des processus d'influence et de motivation à atteindre un but. En effet ces derniers ont étudié comment certaines personnes émergentes dans un groupe comme des personnes implicitement ou explicitement reconnues par les membres du groupe comme étant aptes à orienter l'action du groupe. Dans cet article nous nous inscrivons dans cette approche émergente du leadership avec une perspective d'en analyser la dimension culturelle et ses impacts. Ce qui nous amène à inscrire ce travail dans le champ du paradigme culturaliste. Dans ce paradigme l'accent est mis sur la spécificité des modes de gestion nationaux sous-tendus par des représentations ou des logiques différentes. Ce qui consiste à un décodage des liens subtils entre culture et pratiques managériales. Selon cette approche s'opposant à l'approche universaliste, l'on considère que, ne prendre en compte, que la dimension économique de la

gestion est profondément réductrice et qu'une telle approche se heurte inévitablement à des échecs sur le terrain. Dans ce paradigme culturaliste, nous avons les auteurs comme Trompenaars, 1993 ; Adler, 1994 ; Schneider et Barsoux, 2003 ; Chervier,2003 ; Dupriez et Simons, 2002, cité par Emmanuel HONNKOU,2009.

Dans ce travail il est aussi pertinent d'invoquer les travaux de Hofstede qui sont une référence dans l'étude de la relation entre la culture et le management et qui ont touché la problématique du leadership même si cela a été fait selon Annie et Stéphanie de manière plutôt indirecte. En fait dans ces travaux, Hofstede (1987) a identifié quatre grandes dimensions des cultures nationales à savoir la distance hiérarchique, le degré d'individualisme, le degré de masculinité ou de féminité et le contrôle de l'incertitude. Ces dimensions ont été ont été mises en relation avec le leadership par Annie et Stéphanie (2003). En ce qui concerne la distance hiérarchique exprimant, le degré d'acceptation du subordonné vis à vis du pour et de son chef, Annie et Stéphanie, citant House et alii (2002, P.9), affirment que le degré de distance hiérarchique ou inégalités sociales aurait un impact sur les attentes des subordonnées en regard des comportements, attitudes et rôles des leaders. Ces auteurs ont également montré que dans les sociétés individualistes, on s'attend à ce que le leader soit autonome et indépendant, on valorise les buts individuels et les récompenses individuelles. Ce qui signifie qu'il existe une relation entre le degré d'individualisme ou de collectivisme et le leadership.
Elles sont même allés plus loin en prenant en compte la dimension culturelle dans la problématique de l'existence ou non d'une différence de leadership axée sur le sexe.

Rappelons que dans ce débat les chercheurs sont loin d'un consensus du fait de l'existence de deux positions divergentes présentant chacune des arguments intéressants. En effet, si le premier camp avec les auteurs comme Burke, 2007 ; Cleveland, StockDale, Murphy, 2000 ; VanDale, 2003 ; Rosener, 1990 ; Alimo-Metcafe, 1995; Loden,1985 ; Hennig et Jardin, 1977 ; Sargent,1981, affirment qu'il existe bel et bien une différence entre le style de leadership exercé par les hommes et les femmes, d'autres par contre (Bass, 1981 ; Neiva et Gutek, 1981), contestent l'existence d'une différence de leadership basée sur le sexe. Dans ce débat non tranché, il a été introduit des facteurs sociologiques pour expliquer la différence par des processus de socialisation aussi bien chez les hommes et les femmes sous l'influence de facteurs tels que la culture nationale.
L'influence de la dimension culturelle a été également mise en évidence par Eagly et al (2001), qui ont introduit le concept de « spillover » pour dire que si les stéréotypes et les attentes associés au fait d'être un bon manager incluent davantage de qualités dites masculines que féminines c'est parce que les femmes sont victimes de stéréotypes négatifs qui circulent dans la société à propos des femmes. Toutes ces études qui s'inscrivent dans la logique culturaliste du management montre qu'il ya bel et bien des dimensions culturelles qui influent sur le leadership. Ainsi, nous nous inscrivant dans cette approche, nous tentons à travers un audit du processus d'émergence de femmes leaders dans les groupements de montrer les déterminants culturels et leur impact sur le dit processus.

3. Méthodologie

3.1. Présentation du cas et de son contexte

Dans cette communications nous avons travaillé avec des groupements de femmes qui sont tous créés et évoluant dans un contexte de décentralisation qui ont pour objectif principal la création et la mobilisation de dynamiques de base capables de sou tendre un développement local réussi. Ces groupements évoluent dans un contexte de décentralisation où des compétences ont été transférées aux collectivités locales pour donner aux élus locaux une certaine autonomie par rapport à l'Etat central et de les rapprocher de leurs administrés et renforcer la démocratie dans la gestion des affaires locales. Ainsi les groupements doivent bénéficier de l'appui des élus locaux qui doivent être à l'avant-garde pour détecter les initiatives locales, et créer un cadre propice à leur déploiement afin de créer une dynamique locale efficiente. Cela est d'autant plus important qu'il permet d'exploiter toutes les ressources naturelles et humaines de la localité dans le but d'éradiquer la pauvreté.

Dans le cadre de cette étude de cas, nous avons deux unités d'analyse constituées de la fédération départementale des groupements de femmes et un groupement isolé d'un quartier périphérique de la ville de Mbour (groupement des femmes du quartier ONGAD[144]).
La principale ressemblance entre ces deux unités d'analyses est leur objectif commun en termes de contribution au développement de la localité. En plus de cela, dans ces deux structures les femmes développent quasiment les mêmes activités. En effet en dehors du commerce, ces femmes s'orientent dans la transformation et la commercialisation des produits halieutiques de la zone. Elles font également de la couture et de la peinture. Cependant, soulignons que dans ces deux unités d'analyse, nous pouvons noter quelques différences. La première différence notable qu'on peut relever est relative au profil de leur leader respectif. En effet, si les deux dirigeantes de ces structures ont été toutes scolarisées avec un niveau plus ou moins différent (niveau CM2 pour la dirigeante de la fédération et niveau secondaire pour celle du groupement en isolement), elles ont bénéficié d'une formation professionnelle différente.
En effet, la dirigeante du groupement des femmes d'ONCAD a été formée comme agent de développement communautaire alors que celle de la fédération est une secrétaire de formation qui possède un centre de production artisanale dont elle assure elle-même la gestion depuis 1982.
En outre, il faut noter que ces deux structures présentent une certaine différence relative à leur composition. En fait, si le groupement des femmes d'ONCAD n'est composé que de femmes d'un même quartier, la fédération quant à elle, regroupe plusieurs groupements de quartiers différents qui sont représentés par leur dirigeantes ou présidentes respectives au sein de la fédération.
La fédération est présente aussi bien dans la commune qu'au niveau départemental et, développe des activités plus étendues sur le territoire que le groupement de ONCAD dont le champ d'action est plus restreint car limité niveau du quartier.
Ces différences et ressemblances notées au niveau de ces deux unités d'analyse sont d'autant plus intéressantes qu'elles nous permettent de faire une analyse contrastée et d'avoir une certaine originalité et de voir dans quelle mesure le profil de la responsable, la composition du groupement et le champ d'action peuvent avoir un impact sur le processus d'émergence de la femme en tant que leader.

3.2. Collecte des données

Dans ce travail, nous nous sommes intéressés aux discours des femmes évoluant dans les GPF dans la localité de la ville de Mbour. En effet, il s'agit d'analyser ces discours pour dégager, dans le contexte du développement local et de la décentralisation, les facteurs d'émergence d'un leadership au sein des GPF ainsi que les éléments internes et externes de ces groupements qui peuvent influer ce leadership. Ainsi pour obtenir le maximum d'information et d'en faire une analyse approfondie dans chaque groupement, nous avons procédé par entretien semi directif. Ces entretiens ont été enregistrés, transcrits et analysés. Pour avoir une certaine fiabilité dans nos résultats, nous interrogé aussi les dirigeantes que les simples membres.

3.3. Analyse des données par la grounded méthodology

Appelée également grounded theory, cette méthode a été proposée par Glaser et Strauss en 1967. Elle permet de générer une théorie fondée sur des données ancrées dans des faits réels. En effet, elle part du terrain, analyse les phénomènes à partir du vécu quotidien des acteurs. C'est une approche essentiellement de « découverte » qui repose sur une méthode comparative constante des données et permet ainsi d'aboutir à une généralisation non pas statistique mais théorique. Le caractère exploratoire de notre étude nous a poussé à utiliser la grounded theory qui relève de l'épistémologie interprétative (Tidjani et al, 2008) et qui est fortement recommandée pour l'étude de phénomènes nouveaux.
Dans la grounded theory, nous avons trois étapes fondamentales dont la première est le codage ouvert (« open coding ») qui a pour objectif d'identifier des concepts à partir des contenus des interviews.

[144] ONCAD : Office National pour la coopération et l'Assistance au Développement, il avait son siége dans ce quartier qui a par la suite pris son nom

Dans cette étape les concepts sont issus de l'interprétation par le chercheur des arguments de l'interviewé en fonction du phénomène étudié.
Après cette identification de concepts à travers le codage ouvert, ces concepts sont regroupés pour avoir des catégories ayant un niveau d'abstraction supérieur à celui des concepts pris individuellement, c'est le codage axial. Enfin nous avons le codage sélectif qui consiste qui consiste à identifier une catégorie centrale et à spécifier les relations qui la lie aux catégories identifiée lors du codage axial afin d'arriver à un modèle théorique. Dans la mesure où cet article est exploratoire et basé sur une étude de cas, nous nous sommes limités à l'open et à l'axial coding.

4. Résultats

A l'issu de l'utilisation de la grounded theory, nous avons identifié par codage ouvert 46 concepts (codage ouvert) regroupés par la suite par codage axial en 7 catégories. Pour terminer, ces catégories ont été caractérisées d'après notre propre interprétation en termes de « contexte », « cause », « action/interaction », « variable intervenante », et « conséquence » du processus d'émergence du leadership.

Sous catégories	Catégories	Caractérisations ou rôles des catégories
Pauvreté	Pauvreté	Contexte
Décentralisation non effective	Décentralisation non effective	Contexte
Formation Expériences	Itinéraire	Actions /interactions
Comportement à adopter Capacité de mobilisation de ressources	Compétences	Actions/ interactions
Développement économique Développement social	Développement local	Objectif /cause
Emergence de leadership	Emergence de leadership local	Conséquence
Règles sociales	Règles sociales	Variables intervenantes

Les résultats consignés dans ce tableau montrent qu'il ya l'émergence de leaders femmes au sein des Groupements de Promotion Féminin suit un processus avec sept catégories qui ont des niveaux d'interventions et des rôles différents au sein de ce processus. En effet, si les compétences, l'itinéraire, la pauvreté et la décentralisation non effective participent à l'émergence et au renforcement de femmes leaders, le développement local constitue la principale conséquence ou le principal objectif de l'émergence de femmes leaders. Quand aux règles sociales, elles constituent la variable intervenante du processus et montrent l'influence de la culture sénégalaise sur l'émergence de leaders femmes.
L'analyse et l'interprétation de ces différentes résultats nous montrent qu'il ya bel et bien émergence de leadership au sein des groupements de femmes et qu'elle répond à une certaine logique et démarche. En effet les femmes qui ont émergé en tant que leaders ont d'abord interprété leur contexte avant de se donner une vision de ce qu'elles doivent faire pour déclencher un processus de développement local capable d'améliorer la situation. Mais avant toute chose ces femmes leaders ont

essayé de partager leurs missions et visions avec leurs consœurs pour que ces dernières se l'approprient avant de s'engager avec elles. Cette démarche contient certains éléments de « sensemaking » et de « sensegiving » définis par les auteurs (Weick, 1979 ; Gioia et Chittipeddi, 1991) cité par Tidjani et alii (2008).

Cette émergence de femmes leaders est principalement rattachée à la décentralisation non effective et à la pauvreté qui constituent le contexte juridique, économique mais aussi social du processus. En fait c'est l'interprétation de ce contexte qui a influencé positivement la motivation des femmes dans leur recherche de développement en participant largement à l'éveil de conscience de ces femmes qui se sont senties à un moment donné de leur vie, responsables. Ainsi pour elles ont porté la bataille du changement des conditions dans lesquelles vit la majorité de la population notamment les femmes. Il constitue ainsi le socle de leur émergence en tant que leader.

A. D affirme

> *« Nous n'avons pas de relation avec la mairie et nous n'avons jamais reçu de subvention ni de financement pour la formation des femmes… »*

F.D. G

« Les femmes n'ont pas de moyens, leurs activités sont juste pour les besoins primaires de leurs familles…. »

Ce qui place le leadership que nous avons découvert dans le champ du leadership transformationnel défini par Burns (1978) et Bass (1985) au sein du paradigme du contenu et de la construction.

En dors de ce contexte, nous avons l'itinéraire et les compétences de la femme qui favorisent son émergence en tant que leader. Dans ces compétences nous avons la capacité de mobilisation des ressources qui peut être rattachée à la notion de capital social défini par Callois (2004), comme « un ensemble des ressources qu'un individu bénéficie de ses rapports sociaux ». Selon Callois, avoir du capital social, c'est être en mesure de mobiliser les relations sociales à son avantage.

A.G.

« Quand les femmes me proposaient d'être leur dirigeante, elles m'ont dit c'est toi qui sait faire du lidianti et gningua kham beurina (tu connais beaucoup de gens) ».

A.D :

«Au fur et à mesure, elles ont vu que je pouvais leur apporter quelque chose. Par exemple quand j'avais quelque chose, je le ramenais dans le quartier et le partageais avec les autres. Il m'arrivait d'avoir des moustiquaires et des médicaments contre le paludisme et les distribuer dans le quartier ».

En dehors de cette capacité de mobilisation des ressources, nous avons les comportements à adopter. En fait pour être socialement accepté comme un leader, la femme doit être simple, crédible, sincère dans son discours, impartiale, humble mais aussi et surtout disposer d'une grande capacité d'adaptation aux conditions et aux réalités des femmes. Cette capacité d'adaptation matérialisée par la capacité d'immersion. L'immersion est fondamentale chez ces femmes qui la définissent comme le fait de partager avec elles leur réalité sociale et de faire en sortes qu'elles ne sentent aucune différence ni ligne hiérarchique.

A.F.

> « *Pour être leader il faut être quelqu'un de'' wolof'' (simple), et qui nous considère tel que nous sommes et partager avec nous ce que nous vivons*
>
> *« …il ne faut jamais mentir aux femmes pour les convaincre car tôt ou tard elles découvriront la vérité avec le temps et vont plus croire à ce que tu leur dis… ».*

L'analyse de ces comportements a montré le rejet ou l'inopportunité d'une distance hiérarchique entre le leader et les autres membres du groupe. Ce qui remet en cause en milieu femmes la conclusion de Hofstede (1987) selon laquelle la distance hiérarchique qui rend l'accès au pouvoir plus difficile, est très forte en Afrique. D'après la description du comportement que la femme leader doit avoir en ce qui concerne sa personnalité et sa manière de prendre les décisions, de considérer les gens avec les quels elles travaillent, nous dirons qu'on se rapproche plus de la théorie Y de Mc Gregor (1960). En effet dans cette théorie, le leader fixe les objectifs et oriente les activités sur la base des consultations menées auprès des membres. Il favorise la communication entre les subordonnés et le leader. Cette communication est assimilable au dialogue qui est un élément très présent dans la culture sénégalaise et qui est très déterminant dans les rapports entre les gens.

Pour ce qui est de l'itinéraire, il est constitué de la formation mais aussi de l'expérience (associative, entrepreneuriale) accumulée par la femme. Il joue un rôle déterminant dans ce processus et peut être considéré comme un apprentissage avec une dimension plutôt cognitive notamment en ce qui concerne l'utilisation ou l'exploitation de l'expérience accumulée. En effet, si ces femmes leaders ont pu se servir de cette expérience pour se construire, c'est par ce qu'elles ont su mettre en valeur leur faculté d'apprentissage intrinsèque qui fait que certaines personnes profitent davantage de leur capacité d'apprentissage que d'autres.

A.D

« *….Pour arriver à ce niveau, j'ai subi une formation théorique qui m'a beaucoup aidé pour communiquer avec les autres en dehors du groupement …* »

« *…mais la plus grande formation que j'ai eue est l'expérience que j'ai accumulée avec les femmes dans les mbotayes…* ».

F. D.G :

« J'ai fait une formation mais ce qui m'a le plus aidé c'est l'expérience et les résultats avec les femmes et aujourd'hui je reçois des gens venant de partout pour s'inspirer de mon ***expérience ».***

Du point de vue du style de leadership trouvé, nous avons un style paternaliste et démocratique au sens de Lewin (1996). Par rapport au débat sur leadership et genre, nous dirons que le leadership trouvé est un leadership dans lequel les capacités relationnelles et sociales de la femme leader sont très présentes et très importantes. Ce qui confirme l'idée de Kark (2004) cité par Annie Cornet et Stéphanie Bonnivert(op.cit) dans leurs travaux sur la différence entre les styles de leadership féminin et masculin. En effet pour cet auteur, les femmes ont un style de leadership interactif, orienté sur le relationnel, transformationnel et émotif. Pour Fagenson (1993), cité toujours par Annie et Stéphanie, C'est un leadership qui encourage la participation, partage le pouvoir et l'information, mobilisant les réseaux et la mise en relation des personnes et des objectifs.

Pour le développement local, il est constitué du développement tant social qu'économique et se matérialise à travers les actions menées par les femmes. En fait ce développement local a besoin de quelqu'un qui l'initie et le porte et leaders émergés participent fortement à cela à travers leurs réalisation. Ce qui rejoint Bernard HUSSON(2002) selon qui, le développement local est un phénomène endogène, nécessite et repose sur un leadership local affirmé (Bernard HUSSON, 2002.).

F.D.G

« … Nous avons fait beaucoup de choses avec les femmes et beaucoup ont pu trouver du travail après leur formation… »

« … avec nos activités des femmes ont pu construire leur propre maison à travers les crédits de notre mutuel… »

A.D.

«….. Beaucoup d'avancés ont été faits avec la sensibilisation sur la salubrité et les maladies comme le choléra… »

La dimension et l'impact de la culture dans le processus d'émergence de leadership peut être également appréhendée à travers les règles sociales. Ces règles qu'on peut considérer comme des stéréotypes contextuelles et déterminantes (Annie et Stéphanie, 2008) influent négativement et constituent ainsi des sources certaines de blocage pour l'émergence de leaders femmes. Ces règles ont une connotation culturelle et sociologique et peuvent même expliquer l'absence constatée des femmes dans les instances de décisions locales en ce sens qu'elles constituent des pesanteurs sociales et culturelles qui confinent les femmes dans une place résiduelle qui leur sont réservée dans toute la réalité sociale. En outre l'impact de la culture sur l'émergence de femmes leaders, peut être également perçu a travers le caractère relationnel du leadership dans la mesure où le relationnel peut être assimilé au « masla[145] » qui est un trait culturel très présent dans les rapports entre les gens et permettant de trouver des solutions à des problèmes que des règles et normes ne peuvent pas résoudre. Il faut cependant noter que ce « masla » peut conduire au laxisme ou à la permissivité (Alissoutin, 2009) dont les leaders et l'ensemble du groupe devront éviter.

[145] Masla": expression courante de la langue wolof au Sénégal qui signifie complaisance

Conclusion

A l'issu de cette recherche exploratoire basée sur une étude de cas avec deux unités d'analyses, nous avons eu des résultats qui montrent que l'émergence de leadership dans les groupements de femmes suit un processus dans lequel, nous avons toute l'importance du contexte juridique et socioéconomique qui a réveillé la conscience citoyenne chez les femmes qui se sont fixées ainsi comme objectif de relever le défi du développement de leur localité. Par ailleurs nous avons trouvé que pour devenir un leader accepté, la femme doit avoir un savoir faire avéré pour conduire les objectifs du groupe mais aussi un comportement qui respecte les réalités sociales de la localité. Nous avons appris également que cette personnalité et ce savoir faire sont fortement renforcés par l'itinéraire de la femme potentielle leader. Par ailleurs, les stéréotypes issus des règles sociales qui opèrent des différences de rôles et de position entre les hommes et les femmes constituent des sources de blocage pour l'émergence de leader femme. L'autre résultat fondamental trouvé est que ce processus est fortement influencé par des dimensions culturelles.

Ainsi suite aux différents résultats nous recommandons aux autorités locales d'initier des programmes de suivi et de renforcement des initiatives féminines pour mieux valoriser le travail des femmes. Ce qui devrait permettre le renforcement de la dimension social du développement de la localité. En effet ces leaders qui émergent doivent aussi servir d'exemple non seulement à leurs consœurs mais aussi à l'ensemble de la société qui avait un autre regard sur le rôle, la capacité et la compétence des femmes. Ce qui est important car permettant de démontrer la capacité des femmes à être des moteurs de développement à la base en l'absence du quel aucun développement d'un pays ne peut être prétendu. Ce qui renforcera forcément leur prise en compte dans les politiques de développement économique du pays et atténuer ainsi la marginalisation par rapport à l'ensemble du plan de développement dont parle Fatou SARR (2008). Cette prise en compte des femmes renforcera largement la pertinence des choix stratégiques de développement de la localité en ce sens que selon Alissoutin (op.cit.), les femmes semblent plus sensibles que les hommes par rapport aux questions de développement à orientation sociale.

Par rapport aux femmes, nous recommandons de favoriser la concertation dans la prise de décisions mais tout en restant très vigilantes aux dérives et inconvénients que peuvent créées les décisions collectives. Il faudrait également renforcer la collaboration entre les groupements ou les leaders pour plus d'ouverture. Cela serait intéressant car leur permettrait de mieux saisir les opportunités de leur environnement externe. Il faudra aussi, pour toute femme qui a une ambition de devenir leader dans ces structures, renforcer sa capacité d'immersion et se conformer aux critères d'éligibilité que définissent les femmes. Les femmes leaders devront élargir leur zone d'intervention, s'impliquer dans la vie politique (non politicienne) pour pouvoir accéder aux instances locales et participer aux décisions qui concernent leur localité. Cela leur permettrait également d'avoir une position favorable pour mieux défendre les intérêts de leurs consœurs et de faire disparaitre progressivement les stéréotypes à travers des sensibilisations mais aussi et surtout par des actions concrètes dans la prise en charge de leurs besoins familiaux, dans la participation à l'amélioration des conditions sociales et économiques de leur localité.

Bibliographie

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique.*

Alissoutin, R L. (2008). *Les défis du développement local au Sénégal*, Codesria

Bass, B.M. (1981), *Sdogdill's handbook of leadership*, édition revue et augmentée. New York, The Free Press, 856 pages

Bass, B.M. (1985**).** *leadership and performance Beyond Expectations,* New York, Londres, Free Press, Collier, MacMillan. BENNIS W. ET NANUS B. (1985), *Leader: The strategies for taking Carge*, New York, Harper et Row Publishers, Inc.

Bennis, W. et Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. *New York: Harper & Row Publishers, Inc.*

Callois, J.M. (2004).capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces français, *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 4, p. 511-578.

Cornet, A ; Bonnivert, S . (2008), *les défis de l'égalité hommes/femmes*…..

Cornet, A ; bonnivert, S. (2003). De l'importance d'introduire les contextes culturels et nationaux pour comprendre la relation leadership et genre, *Congés AGRH*
Eagly, A. E ; Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men, Journal of Social Issues 57 (4), 781–797.
El Kandoussi, F.; El Abboubi, M. (2006). L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc, working paper/documents/WP
Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In Berkowitz (Ed.). Advances in experimental social psychology (pp. 59-112). *New York: Academic Press.*
Fischer, A. B. (1986). Leadership. When does the Difference Make a Difference, *in Hirokawa R.Y. et Poole M.S.(éd),Beverlys Hills*, Sage, p.198-215.
Glaser B. ET Strauss A. (1967), the discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research, Chicago, Aldine Pub. Grawitz M.(2001), Méthodes des sciences sociales, Dalloz, édition 11
Guillemete, F., Ph.D. (date**).** L'approche de la Grounded Theory ; pour innover ?, *Université du Québec à Chicoutimi*.
Hofstede, G. (1987).Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, n0 64, pp. 10-20.
Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics: A pratical guide to effectiveness*, New York, Free Press/Macmillan.
Hollander, E.P. (1985). Leadership and power, in LINDZEY G et ARONSON E. (éd.), *Handbook of Social Psychology*, New York, Random House.
Hounkou, E. (2009). Recherche des dimensions de la culture nationale et ses implication sur la gestion des Ressources Humaines : Essai sur le cas Béninois*, Cahier de recherche ESP Université d'Abomey-Calavi.*
Igalens, J. (2000)..*Audit des Ressources humaines*, Paris, Liaisons.
Kets De Vries M. (2002). Les mystères du leadership. Paris, Village Mondial, *Pearson Education France.*
Lewin, K. (1964). *Psychologie dynamique : les relations humaines*, Paris, PUF
Martory, B. (2003). Audit social : Pratiques et principes, *Revue française de gestion 2003/6, n°147,p ;235-246*
Mc Gregor(1960). *La dimension Humaine de l'entreprise,* dans le livre de la théorie de l'organisation de Jean Michel Plane 2iéme édition, DUNOD
Mongeau, P. et Saint Charles, J. (2004). Communication et émergence du leadership dans les groupes, *in SAINT –CHARLES J ET MONGEAU P. (éd.)*, Communication :horizons de pratiques et de recherches, Québec, Presse de l'université du Québec.
Nieva, V.F. et Gutek, B.A. (1981). Women and Work: A Psychological Perspective. *Greenwood Publishing Group.177 p.*
Quivy R. et Campenhoudt L.V (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 3iéme édition
Sarr, F. (2000). *L'entrepreneuriat féminin au Sénégal*, L'Harmattan, Forum Tiers Monde.
Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature. *NewYork: Free Press.*
Strass, A. et. Corbin J. (2003). L'analyse de données selon la grounded theory. Procédures de codage et critères d'évaluation, in *L'enquête de terrain*, sous la direction de D. Cefaï, Paris: La Découverte, Pp. 363-379.
Szylar, C. (2005).Les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de la responsabilité sociale des entreprises, *congrès IAS*
Tidjani, B ; Diop, B. ; Fall, A. et Diouf, D.I. (2007). L'Art de construire une GRH qui compte : le Cas d'un Centre Hospitalier au Sénégal, *Actes du congrès de l'AGRH 2008.*

Mbodji Ndeye Sira

PROPOSITION D'UNE MESURE DE L'IMPLICATION DES ENTREPRISES AU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'INFLUENCE DES DIMENSIONS CULTURELLES : CAS DES ENTREPRISES DU BASSIN MEDITERRANEEN.

Pierre PIRE-LECHALARD
Enseignant-Chercheur
Groupe ESC Clermont
pierre.pire-lechalard@esc-clermont.fr

Delphine van HOOREBEKE
Maître de conférences,
Université du Sud Toulon Var
vanhoord@cirano.qc.ca, vanhoore@univ-tln.fr

Les recherches sur l'engagement des entreprises dans une stratégie ou démarches de développement durables font flores depuis une petite dizaine d'année. Elles s'intéressent pour certaines aux causes des bonnes pratiques d'entreprises (manque de ressources, pollution, désocialisation, démotivation,…) ou à leurs conséquences (gain de productivité, meilleur image, amélioration des relations d'avec les parties prenantes,…). Cet intérêt trouve son origine dans les lois ou règlements que chaque état ou organisations internationales tentent d'imposer au monde économique afin de limiter l'impact des entreprises sur l'environnement et d'améliorer les conditions de travail ou de consommation des individus. De plus, pour beaucoup d'économistes ou politiques, le développement durable apparaît comme « La Solution » à crise que nous traversons. Pourtant, malgré cette prolifique production académique et l'intérêt dont le développement durable (ou la responsabilité sociale) suscite auprès du public, peut d'investigations ont porté sur le développement durable ou la responsabilité sociale interculturelle –soit la différence d'appréciation entre les différentes cultures -, hormis peut-être celles de Chapple et Moon (2005), Maignan et Ferrell (2000, 2001), Maignan et Ralston (2002). Alors que chacun s'accorde à dire qu'il doit s'agir d'un mouvement de fond global que les entreprises, quel que soit leur pays d'origine ou activité produite, doivent adopter. Ces éléments exposés, il est encore plus troublant de constater qu'aucune étude, à notre connaissance, n'ait porté sur l'implication des entreprises au développement durable. D'ailleurs, peu d'étude ont, dans le passé, nourri notre intérêt autour du concept de l'implication de l'organisation en général. Et pourtant il a été démontré dans de nombreuses études que l'implication a un lien direct avec l'engagement, et que cette dernière augmente la probabilité de performance de l'organisation ou augmente la probabilité d'achat (mesure de la performance en comportement du consommateur).

Fort de ces constations sommaires, cette communication avance une proposition de mesure de l'implication des entreprises au développement durable, dans un cadre multi-culturel : ce cadre étant le bassin méditerranéen. Plus exactement, dans cette étude nous souhaitons examiner le rôle modérateur de la culture sur cette implication, en particulier des différentes dimensions de la culture (Hofstede, 1980). Disposer d'une échelle de l'implication au développement durable de l'organisation peut s'avérer, pour l'auditeur social, un outil de contrôle ou d'évaluation des pratiques sociales et sociétales perçues. Elle permettrait une meilleure analyse des écarts d'appréciation perçue entre la direction et ses collaborateurs : écarts susceptible d'expliquer des différences d'engagements entre les membres d'une organisation. En effet, une direction peut avoir l'impression de manager l'entreprise afin que celle-ci s'engage dans une stratégie de développement durable, mais cette impression peut être non partagée par les membres collaborateurs de l'entreprise. Aussi, il est question, ici, de décrire, dans une première étape, un modèle de l'implication des entreprises auquel nous associons le développement durable. Au cours d'une seconde étape, ce modèle se complète de la variable culturelle, celle-ci étant introduite à travers la comparaison d'entreprises du bassin méditerranéen d'origines culturelle différentes. Cette approche peut aider, en finale, à identifier et expliquer pour quelles raisons des démarches de développement durables engagées par certaines entreprises dans certaines cultures

augmentent la probabilité de succès des organisations et pourquoi dans d'autres cultures cette probabilité est négligeable.

Aussi pour satisfaire à cette problématique, dans une première partie, un état de l'art synthétique est présenté autour des concepts de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises. A la suite de quoi, un point est fait autour de la notion d'implication, d'une part sur la vision de l'implication en gestion des ressources humaines et sur sa conception en comportement du consommateur. C'est deux domaines sont considérés, ici, comme les principales écoles ayant investiguées, de la façon la plus étendue, ce concept. Enfin dans une troisième partie, après avoir explicité le cas d'étude, est présenté le modèle, dans un premier temps sans les dimensions culturelles puis avec ces dimensions. Une conclusion aborde pour finir la démarche empirique qu'il est envisagé de suivre pour répondre au questionnement

1. Le développement durable et l'entreprise

Définir le développement durable n'est pas chose aisée. Depuis le rapport de la commission Brundtland (CMED, 1987) qui le définit comme « un développement qui permet de satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » et la définition inscrite au livre blanc de La commission Européenne (1999) qui transcrit ce concept à l'entreprise au travers de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est à dire l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes, finalement peut de choses ont évolué. De sorte que ce concept demeure flou, sans frontières bien nettes, et ne parvient pas à atteindre un accord quant à sa conceptualisation par la plupart des acteurs. D'autant plus que deux conception s'affronte ou se confonde : le développement durable vs la responsabilité sociale des entreprise. Néanmoins, la définition avancée par Lafleur (2008, p. 46) peut servir de point de départ à une réflexion plus vaste. Pour cet auteur, il s'agit d'un développement où notre mode de production et de consommation maintient ou augmente la capacité des écosystèmes à produire la vie en répondant de façon équitable aux besoins de tous. Cette partie met en avant les principaux apports définitionnelles, présentent les principales applications rencontrées et pouvant servir de base à la mesure de l'implication des entreprises.

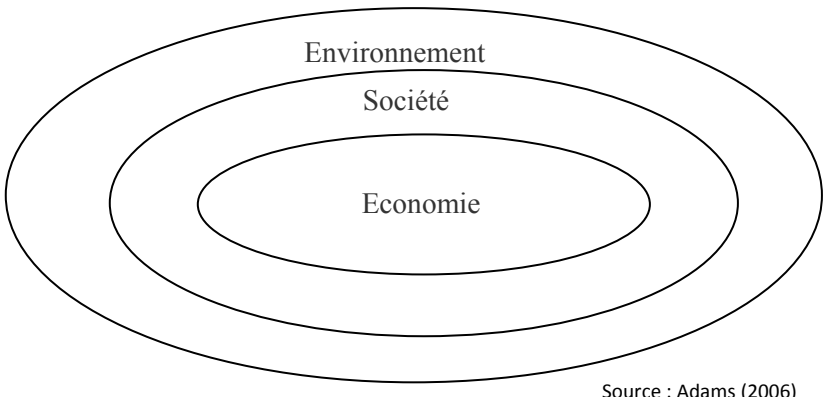
1.1 Définition du développement durable organisationnel

Au regard des citations précédentes, il est possible de mettre en exergue un certain nombre d'éléments incontournables propres au concept qui nous intéresse. Tout d'abord, reprenons le « *triple bottom line* » d'Elkington (1997). Cet auteur voit en ce type de développement, un système qui cherche l'équilibre de trois facteurs soit la performance économique, l'équité sociale (entre les individus d'une même génération et des générations à venir) et l'intégrité de l'environnement. Raynal (2009) propose d'y ajouter la dimension « culture » afin, selon lui, « *de replacer l'être humain au cœur de son propre développement* ». Il envisage de la sorte que chaque culture peut envisager son propre développement durable. Mais est-ce en faire pour autant une dimension du concept ? N'est-ce pas en réalité une variable modératrice ou de contrôle ? De plus, les trois facteurs précédemment évoqués sont des résultants d'un système de gestion, ce qui ne peut être le cas de la culture. D'autres auteurs ont ajouté la gouvernance. Encore une fois, peut-on considérer cette dernière comme un pilier ? N'est-ce pas plutôt une manière de diriger ce nouveau système de gestion capable d'aboutir à « l'équibre coopératif » des trois piliers défendu par Capron (2003) ? La règle recherchée de l'« équilibre coopératif » est atteinte lorsqu'aucune partie prenante ne peut accroître sa propre utilité sans risquer une perte d'utilité supérieure entrainée par le retrait d'une autre partie prenante de la coalition. La réussite d'une stratégie ou d'une conversion au développement durable en entreprise passe donc par la considération des intérêts de toutes les parties prenantes (Jones et Wicks, 1999), et ceci pour une question d'efficacité (Freeman, 1999), ce qui s'avère évidemment complexe (Vatteville, 2008) : cela implique un élargissement de la relation d'agence (la plupart des parties intéressées n'ont au mieux qu'un droit de surveillance et non un droit de propriété) dans un contexte d'objectifs parfois opposés. La gouvernance désigne, à la vue de ces commentaires, un « système démocratique de gestion », avec une multiplication des lieux et des acteurs impliqués dans les décisions et renvoie à la mise en place de nouveaux modes de régulation plus souples, fondés sur le partenariat entre différentes parties

prenantes (Moreau Defarges, 2003). Daub et Ergenzinger (2005) désignent ainsi le concept de développement durable comme une forme de gestion fondée sur le principe selon lequel l'augmentation de la valeur de l'entreprise repose fondamentalement sur la réconciliation des objectifs économiques de l'entreprise avec les enjeux environnementaux et sociaux, avec une dimension éthique (philosophie du concept).

Une conception plus radicale a émergé avec Fuller (1999) ou encore Adams (2006). Ces auteurs, tout en s'appuyant sur Elkington (1997) considèrent une hiérarchisation d'importance des trois performances (ou piliers). Ainsi, la pierre angulaire de leur conceptualisation découle de l'emboitement, telle des poupées russes, des sphères environnementale, sociale (ou sociétale) et économique (cf. figure 1). Ceci change l'obligation d'équilibre avancée par les autres auteurs. Et par conséquent, modifie l'organisation de la gouvernance dans les entreprises.

Figure 1 : développement durable : trois sphères qui se chevauchent



Source : Adams (2006)

Dans cette conception les trois facteurs se définissent de la sorte (Marcus et Fremeth, 2009) :

- l'environnement : les organisations ont des impacts environnementaux à différents niveaux, que cela soit local, régional, national et international. Ces impacts se font sur les ressources telles que l'air, l'eau, la terre et la biodiversité. Certains de ces impacts sont bien connus et mesurés d'autres beaucoup moins à cause de leur complexité, de l'incertitude et des synergies qui se créent. Aussi, la priorité doit être donnée à limiter voir éliminer ces impacts.
- Le social : la dimension sociale s'inscrit dans un environnement naturel et capture l'impact des activités d'une organisation sur la société incluant l'ensemble de ces parties prenantes. la performance sociale est une clé qui assure à une organisation sa « licence à opérer » et un support lui permettant de délivrer une haute qualité environnementale et une performance économique.
- L'économique : découle des deux autres performances de sorte qu'une performance sociale et environnementale assure la performance économique.

L'objectif dans cette conceptualisation est de résoudre le conflit entre la satisfaction des parties prenantes actuelles et celle des parties prenantes à venir. Il s'agit donc ici d'une conception « forte » du développement durable, qui, en économie, entrevoie la possibilité de la décroissance. Pour la suite de cet écrit, nous nous situons plutôt dans la première école.

Ces éléments ci-dessus développés restent pour le moins très théoriques et ne révèlent en aucune manière l'applicabilité du concept sur le terrain. Asselineau et Piré-lechalard (2009) avancent lors d'une étude réalisée sur huit cas d'entreprises que les règles managériales du développement durable sont : la temporalité (d'une génération à l'autre), l'action collective (recherche d'une richesse quantitative et qualitative collective), l'espace (rapport nord/sud, soit pays développés/pays en voix de

développement), le respect des lois, l'implication philanthropique pertinente, la gouvernance éthique des parties prenantes. Ces règles aboutissent à la performance globale et équilibrée avancée par Elkington (1997). Selon Gladwin, Kennelly et Krause (1995), pour parvenir aux résultats attendus en matière de développement durable, les entreprises doivent appliquer les cinq dimensions du concept. Soit :

- la connectivité, qui met en exergue l'inter-connectivité et l'interdépendance systémique des problèmes de développement ;
- l'inclusivité, soit la nécessité d'inclure les trois dimensions d'Elkington du développement durable à toute recherche de développement ;
- l'équité, qui insiste sur le besoin d'inclure une réflexion en termes de temps et d'espace de sorte que le coût des activités humaines ne soit pas transférés à des populations en « détresse » ou aux générations futures (c-a-d, les parties prenantes muettes) et d'assurer une distribution équitable des richesses produites par les actions pour le développement durable ;
- la prudence, qui oblige au principe de précaution. Il s'agit d'éviter d'engager des actions qui pourraient affecter de façon irrémédiable la régénération des ressources (tant naturelle qu'humaine) et de l'environnement ;
- la sécurité qui consiste à assurer pour les générations actuelles et futures une haute qualité de vie. Cette dernière dimension se rapproche de la précédente.

C'est à partir de ces constations et cette dernière conceptualisation du développement durable que nous abordons son application dans l'organisation.

1.2. Applications du développement durable dans les entreprises.

L'application dans les organisations relève de plusieurs activités ou plus exactement pratiques. Ces dernières sont autant de point de référence qui permettent de mesurer l'engagement des entreprises et par voie de conséquence l'implication des entreprises. Nous nous appuyons sur les différents articles et ouvrages ayant fait part de ces pratiques afin de réaliser un inventaire. Cette partie ne se veut pas exhaustive, si tant est qu'il soit possible d'atteindre l'exhaustivité des pratiques, mais a pour objectifs de rassembler des pratiques généralisables. Dans un premier temps, nous revenons sur la genèse des pratiques, soit l'éthique organisationnelle, puis nous combinons l'ensemble des inventaires de pratiques qu'elles fassent référence à la responsabilité sociale ou au développement durable.

Le concept d'éthique suscite deux positions divergentes. Il y ceux, à l'image de Velasquez, (1983), Moussé (2001) ou Courrent (2002) qui considèrent que l'entreprise en tant qu'entité factice ne peut avoir une responsabilité morale et que cette dernière est le fruit d'individus membres de l'entreprise ou du dirigeant. D'autres, au contraire, tels que Mercier (2004) ou Crane, Matten et Moon (2008) parlent d'une éthique organisationnelle qui se définie comme « la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs clés dans la politiques, pratiques et processus de décision » (Mercier, 2004, p.6). Si nous nous positionnons au même niveau de réflexion que Freidman (1970) pour qui la responsabilité de l'entreprise se limite à la maximisation des profits pour l'actionnaire, nous considérons par la même que l'entreprise n'a que faire de la morale et cette recherche peut se clore à ce niveau. Maintenant, si nous pensons que l'entreprise à une éthique et des responsabilités étendues, dans ce cas, nous nous situons dans la seconde école qui entrevoie la possibilité d'une éthique d'entreprise. Ainsi, dans ce cadre des auteurs comme Gauthier (2000) et Ballet et De Bry (2001) avancent qu'il y aurait deux types d'éthiques dans l'entreprise. L'éthique formelle qui donne naissance à un certain nombre de pratiques permettant aux parties prenantes de suivre les valeurs qui sont les siennes, et l'éthique informelle qui englobe l'ensemble des valeurs de l'entreprise non-formalisées soit la culture interne, l'esprit éthique ou encore les valeurs partagées. C'est d'ailleurs cette dernière qui anime le propos défendu dans cet écrit. Ces deux types d'éthique sont rassemblés dans le concept de climat éthique qui fait référence à la façon dont l'organisation opérationnalise les comportements et les actions attendus, soutenus et récompensés (Schneider et Rentsch, 1988). Il s'agit d'un concept multi-dimensionnel qui inclut quatre dimensions identifiées par Babin, Boles et Robin (2000) : les procédures éthiques de l'entreprise (code éthique, directives et politiques), la perception du comportement des autres acteurs, le respect et le traitement équitable entre les employés et les pratiques de ventes.

L'autre domaine, la responsabilité sociale, qui s'inspire directement du domaine de l'éthique est apparu dans les années cinquante avec Bowen (1953). Mais c'est seulement dans les années quatre-vingt qu'il trouve un intérêt majeur suite aux écrits de Carolls (1979) et de Wood (1981). Ce domaine dérive de deux types de recherches selon Wang (2009) : des modèles de performance social (Wood, 1981) et du management des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995). Suite à ces premières avancées, Maignan et Ferrell (2001) et de Sen et Bhattacharya (2001) ont catégorisé un certains nombres de pratiques socialement responsables tels que : l'évitement des discriminations sociales, la mise en œuvre des codes de conduites, le support aux écoles locales, le support à la communauté, la diversité, l'aide aux salariés, l'environnement, et la fabrication des produits. David, Kline et Dai (2005) rassemblent ces observations sous trois dimensions des pratiques de responsabilité sociale : les pratiques éthiques, les pratiques discrétionnaires et les pratiques relationnelles (cf. tableau 1). C'est Freeman (1984) qui le premier présenta des pratiques discrétionnaires et relationnelles. Il s'agit, pour l'auteur, de pratiques qui contribuent à l'amélioration de la qualité des relations existantes entre les entreprises et ses parties prenantes et clients. Les pratiques éthiques font références à la loi et autres règlements permettant le suivi des valeurs de l'entreprise, comme présenté plus haut dans le texte.

Dimensions RSE	***Pratiques d'entreprise***
Morale/éthique	1. Traitement équitable des employées.
	2. Respecter les droits de l'Homme des employées des pays étrangers.
	3. Agir équitablement envers ces concurrents
	4. Agir de façon responsable envers l'environnement
	5. Etre honnête et dire la vérité lorsque l'entreprise à fait quelque chose de mal.
Discrétionnaire	6. Contribuer aux programmes artistiques et culturels de la communauté.
	7. Contribuer à la recherche d'amélioration sociale réduisant la faim et la violence
	8. Soutenir les objectifs des enfants et des familles tels que l'adoption et les soins.
	9. Soutenir les programmes de santé publique
Relationnelle	10. Construire des relations à long-termes
	11. Accepter d'écouter ses consommateurs et les autres parties prenantes et être ouvert à la critique objective sur ses pratiques d'affaires.

Tableau 1 : Pratiques de responsabilité sociale des entreprises (David, Kline et Dai, 2005)

Il est à remarquer, à la vue du tableau 1, que l'aspect économique tout comme l'aspect environnementale des pratiques sont peu présentes. C'est justement cet élément qui offre une limite au concept de responsabilité sociale. Il ne permet pas véritablement de visualiser l'ensemble des problématiques du concept. Si le pilier social et sociétal est dans l'ensemble bien représenté dans les pratiques exposées, les deux autres piliers du développement durable sont peu visibles. Tout comme il est précisé plus haut dans le texte la responsabilité sociale désigne avant tout autre considération une recherche de performance sociale (en interne ou à l'externe de l'entreprise) et une recherche de bonne relation avec les parties prenantes. Aussi, le concept de développement durable, plus généraliste, peut reprendre à son compte ces trois dimensions qualifiant la gouvernance et l'aspect social, tout en y adjoignant des aspects économiques et environnementaux plus précis.

C'est à partir de la littérature en « green management » qu'il est possible d'inventorier des pratiques générales correspondant à la performance écologique. Dans ce cadre, Fuller (1999) propose deux politiques pour lesquelles quelques pratiques peuvent découler. Il est question d'une part de la politique de prévention de la pollution, communément désignée sous l'appellation P2 pour « Pollution Prevention » et d'autre part de la politique de revalorisation des ressources, nommée R2 pour « Ressource Recovery ». La première désigne les pratiques suivantes : la mise en place d'un système d'analyse du cycle de vie des ressources qui consiste en la gestion des ressources et des déchets toutes au long de ce cycle (« du berceau au tombeau »). Cette exercice ayant pour principal objectif la limitation préventive de l'emprunte écologique occasionnée par les activités de l'entreprise. La seconde induit des actions venant compenser l'échec relative des politiques de prévention tels que : la réutilisation, la transformation et le recyclage des déchets et des ressources. L'auteur met également au jour une troisième politique – qui n'en est pas réellement une selon lui – désignant la mise au rebus définitive ou « terminal desposal ». Cette dernière n'arrive qu'en dernier recourt dans le cas où les

deux autres politiques se sont avérées pas suffisamment efficaces. Une des pratiques la plus courante, caractéristique de cette politique, consiste en la mise en place d'un système de compensation environnementale (payement d'une indemnité obligatoire ou volontaire ou participation à une action de visée écologique).

Enfin, le tableau ne serait être complet sans la considération de la performance économique. Il est bon de rappeler qu'une entreprise ne peut se pérenniser qu'en étant rentable, voir même profitable. Néanmoins dans ce principe de développement durable, elle doit avoir une visée en termes de performance à longue échéance, sans pour le moins omettre ses obligations de performance courtermistes, source de confiance de ses parties prenantes. Par conséquent, elle doit orientée ses stratégies afin d'atteindre un niveau optimum de la valeur de ses actions ou parts sociales, d'accroitre son image de marque en particulier en augmentant sa crédibilité et sa légitimité aux yeux de ses acheteurs et consommateurs et d'assurer un niveau optimum de satisfaction d'une part de ses consommateurs en produisant des produits et services efficients et socialement compatibles avec leurs valeurs, et d'autre part, de ses salariés, source de profit, en fidélisant les talents et en motivants les autres. Elle doit enfin chercher à réduire ces coûts de façon optimale, c'est-à-dire jusqu'à ce que toute baisse supplémentaire des coûts engendre des conséquences néfastes sur les deux autres piliers.
L'inventaire des pratiques formulé, il est possible de reconsidérer le tableau 1. Pour cela, l'ensemble de ces pratiques sont passés au crible des dimensions de Gladwin, Kennely et Krausse (1995) afin de s'assurer de leur cohérence avec le concept de développement durable organisationnelle. Les résultats de cette manipulation sont disponibles dans le tableau 2. Il s'agit d'une première ébauche qu'il faudra contraindre à une étude analytique permettant de faire un second trie « objectif » des pratiques et certainement une nouvelle dimensionnalité.

Dimensions DD	***Pratiques d'entreprise***
Morale/éthique	1. Traitement équitable des employées.
	2. Respecter les droits de l'Homme des employées des pays étrangers.
	3. Agir équitablement envers ces concurrents
	4. Etre honnête et dire la vérité lorsque l'entreprise à fait quelque chose de mal.
Sociale discrétionnaire	5. Contribuer aux programmes artistiques, culturels et sportifs de la communauté.
	6. Contribuer à la recherche d'amélioration sociale de la communauté
	7. Soutenir les programmes de santé publique
Sociale Relationnelle	8. Construire des relations à long-termes
	9. Accepter d'écouter ses consommateurs et les autres parties prenantes et être ouvert à la critique objective sur ses pratiques d'affaires.
Environnementale	10. Avoir un système d'analyse de cycle de vie des produits et services
	11. Avoir mise en place un système de revalorisation des déchets et des ressources
	12. Avoir un programme de compensation écologique
Economique	13. S'assurer continuellement de la satisfaction de ses consommateurs
	14. Rechercher la rentabilité a long et court termes
	15. Avoir un système d'amélioration continue de ses produits et/ou services
	16. Avoir un système de valorisation continue de ses parts sociales
	17. Avoir une gestion globale des coûts (visibles et cachés)
	18. Avoir un processus d'attraction, de fidélisation et de motivation des talents.

Tableau 2 : Inventaire des pratiques de développement durable

Dans cette partie, il était question de faire un tour d'horizon du concept de développement durable et des principes qui s'y rattachent. Mais aussi, il s'est agit de construire, en s'appuyant sur la littérature existante, dans une démarche purement déductive, de réaliser un inventaire de ces pratiques. Ce travail trouvera son utilité lors de la troisième partie de cette communication au moment de l'exposition du modèle. La partie suivante, entre dans le cœur du sujet, soit l'implication des entreprises au développement durable. Elle tente de démontrer qu'il est possible de considérer qu'une personne morale peut tout comme une personne physique exprimer de l'implication pour un objet.

2. L'implication des entreprises au développement durable

Le concept d'implication a émergé dans les années quarante de la théorie du jugement social en particulier avec les travaux de Shérif et Cantril (1947). Il s'agit d'un sujet de compréhension de la

personne physique qu'est l'Homme et qui de ce fait a trouvé avantageusement sa place dans des travaux en Gestion des Ressources Humaines (Mowday, Porter et Steers, 1982; Weiner, 1982; O'Reilly et Chatman, 1986 ; Mathieu et Jazac, 1992; Thévenet, 1992, Meyer et Allen, 1997; Mowday, 1998) en Marketing (Krugman, 1965,1967; Robertson, 1976; Houston et Rothschild, 1978; Lastovicka et Gardner, 1979; Mitchell, 1979; Kapferer et Laurent, 1983; Rothschild, 1984; Strazzieri et Hajdukowicz-Brisson, 1995). Par contre, l'implication de la personne morale comme l'organisation n'a offert que peu d'études à notre connaissance. Ce constat s'appuie sur une recherche dans plusieurs bases de données documentaires (EBSCO, ScienceDirect, Cairn,...). Quelques recherches ont portées sur l'implication sociale de l'entreprise ou encore sur l'implication des fournisseurs ou des consommateurs au développement de nouveaux produits. Aussi, c'est avec cette limite que nous conceptualisons l'implication des entreprises au développement durable en nous appuyant sur les deux domaines de recherches les plus prolifiques : l'implication organisationnelle et l'implication du consommateur. Ainsi, dans une première phase nous définissons l'implication sous ces deux angles et tentons dans une deuxième partie une adaptation à notre objet.

2.1. Définition de l'implication

Du langage courant il est très difficile de tirer une définition claire de la notion d'implication. D'après le Littré, elle fait référence au fait d'être dans une situation – délicate pour la personne qui s'y trouve- généralement juridique. Il s'agit d'un enchaînement logique conditionnel entre un antécédent (condition) et un subséquent (conséquence). En d'autres termes il s'agit d'une variable latente, un processus interne au sujet qui ne peut être observée directement (Tafani et Souchet, 2001). C'est sans doute ce floue qui a occasionné des confusions définitionnelles observables dans des articles en Gestion des ressources humain, où le terme désigne d'avantage l'engagement que l'implication. Confusion qui provient certainement d'une traduction erronée du mot « commitment » soit engagement en français, c'est-à-dire le subséquent de l'implication « involvement » d'après Bloch (1982), Zaickowsky (1984), Jain et Srinivasan (1990) ou encore Strazzieri (1994). Aussi, pour revenir à Cherif et Cantril (1947) l'implication désigne « l'importance perçue avec laquelle un individu établit une relation avec quelques aspects de son monde », c'est « une constellation d'attitudes formée envers des objets, des personnes, des groupes et des situations ». De cette définition, nous retiendrons deux concepts : l'importance perçue et la constellation d'attitudes envers quelqu'un ou quelque chose. Ces derniers comme nous allons le voir conditionnent les définitions qui suivent.

Les recherches les plus fréquentes en Gestion des Ressources Humaines concernent l'implication organisationnelle du salariée, soit le rapport du sujet avec sa situation de travail par le biais de sont attitude vis-à-vis de son entreprise, de ses valeurs, de ses buts ou encore de son système de gestion (Brasseur et Mzabi, 2003). L'implication se définit, dans ce courant, comme une attitude (Lincoln et kalleberg, 1996) et dans cette logique, se structure selon trois dimensions : affective, cognitive, conative. La dimension affective fait référence à l'attachement émotionnel du salarié vis-à-vis de son organisation, ou aussi de son métier (Buchanan, 1974). La dimension cognitive pour sa part désigne une dynamique rationnelle interne au cours de laquelle le sujet procède à une évaluation des coûts et des bénéfices personnels et professionnels de son implication, évaluation s'appuyant sur les croyances qu'il s'est façonné au fil de sa relation avec l'organisation (Gaertnet et Nollen, 1989). La dimension conative consiste en une forme de mobilisation des énergies, une propension à agir. Ainsi, dans le principe de cette dimension, l'implication pousserait le sujet à agir. La considération de ces trois dimensions de l'attitude amènent Durrieu et Roussel (2002, p.7) à définir l'implication organisationnelle comme «*attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il travaille et au partage des valeurs communes ; d'autre part à son choix raisonné de lui rester fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout »*. Cette conception de l'implication en tant qu'attitude est proche de la conception retenue en marketing, en particulier en comportement du consommateur.
La recherche sur l'implication en marketing a été très prolifique au cours des années 80 et 90 et a porté sur la différence d'appréciation du concept : implication durable ou attrait vs implication enjeu (Houston et Rotschild, 1978; Strazzieri et Hajdukowicz-Brisson, 1995) et sur sa dimensionalité (Zaichowsky, 1984, Kapferer et Laurent 1983, Stazzieri, 1994).

Commençons par son caractère durable ou enjeux. L'implication enjeux se définit tel un état interne et temporaire indiquant un degré d'éveil se réduisant à la perception de stimuli par le consommateur et/ou l'acheteur au moment du choix du produit (situationnelle), aboutissant à un processus de choix important (Mitchell, 1979; Bloch, 1981; Antil, 1984). Ces stimuli sont soit liés aux caractéristiques spécifiques du produit et du contexte, soit rattachés au contexte sociopsychologique de l'acte d'achat et de consommation (Valette-Florence, 1989). L'implication durable, de son côté, est un trait de personnalité c'est-à-dire une caractéristique personnel possédée par le sujet vis-à-vis d'un objet ou d'une autre personne (Derbaix et Pécheux, 1997). Cette attitude désigne une liaison entre un objet, une idée et le système de valeur de l'individu (Ostrom et Brock, 1968). Cette liaison peut découler d'une stimulation cognitive (Mitchell, 1979) ou d'une relation affective (Bloch, 1982). L'aspect cognitif de l'implication désigne l'étendue de la pertinence personnelle perçue d'un objet par un individu par rapport à ses besoins, valeurs et intérêts inhérents (Zaichowsky, 1984). L'aspect affectif de l'implication se traduit par le ressenti d'un sentiment émotionnel de l'individu vis-à-vis du produit.

La dimensionalité pour sa part, a été longuement débattue. Zaichowsky (1984) et Strazzieri (1994) sont parvenus à l'unidimensionalité de l'implication, même si certaines études évoquent la possibilité de l'entrevoir comme bidimensionnelle avec une dimension intérêt-attrait d'un côté et pertinence de l'autre (Le Roux, Chandon, Strazzieri, 1996). Kapferer et Laurent (1993) pour leur part décrive l'implication comme un concept multi-facettes, "ne pouvant être considéré, ni mesuré, comme un construit unidimensionnel" mais plutôt par "un instrument comprenant plusieurs sous-échelles, chacune d'entre-elles mesurant un antécédent différent". Ces antécédents sont : l'importance, le risque perçu, l'importance perçue d'un mauvais choix, le plaisir et la valeur signe.

Visiblement et en fonction des écrits, l'implication est une attitude non observable directement (variable latente) comprenant 2 à 3 dimensions (cognitive – affective – voir conative) qui peut être temporaire (Enjeux) ou durable (trait de personnalité). C'est à partir de ces éléments recueillis dans cette brève partie reprenant les principaux écris sur l'implication en science du management, que nous construisons notre conception de l'implication de l'entreprise, en particulier vis-à vis du développement durable.

2.2. L'implication des entreprises au développement durable

L'entreprise pour Barnard (1938) est un instrument de progrès social où prédomine la coopération plutôt que l'autoritarisme, qui se constitue d'un ensemble d'être humain mû par des motivations individuels. Ghoshal (1998) considère dans ce sens que chaque employé est responsable de ses performances et de sa formation en fonction des moyens qui lui sont accordés par l'organisation. Ainsi, suivant ces considérations, mesurer l'implication de l'entreprise revient à mesurer l'implication des membres qui la compose. Néanmoins, French (1979) considère qu'une entreprise est une personne morale qui est en mesure de se constituer sa propre morale et par voie de conséquence sa propre implication. Aussi, c'est dans cette logique que nous envisageons cette recherche. Fort de cette position, nous évoquons, ici, les différentes conceptualisations de la mesure de l'implication.

Comme soulevé précédemment l'implication se construit autour de trois dimensions : une dimension affective, cognitive et conative. Elle peut également être de deux formes : une implication durable qui consiste en une disposition durable d'un individu à allouer de l'énergie à tout ce qui se rapporte à l'objet, due au potentiel de stimulation de cet objet associé à sa pertinence personnelle pour l'individu (Le Roux, Chandon et Strazzieri, 1997) et une implication enjeu qui désigne une disposition à agir selon l'importance de la perception d'un risque. La première conception trouve une mesure avec l'échelle PIA (Pertinence, Intérêt, Attrait) de Strazzieri (1994) et la seconde avec l'échelle FCB de Ratchford (1987). Ces échelles sont extraites de la recherche en comportement du consommateur et il est donc nécessaire de les adapter à notre propos. Une étude doit être envisagée afin de valider et confirmer l'utilisation de ces échelles dans le cadre de cette recherche. Ainsi, les encadrés 1 et 2 exposent l'adaptation de ces mesures.

Encadré 1 : Exemple de la mesure de l'implication durable pour la variable « traitement équitable des salariés »

- Pertinence 1 : le traitement équitable des salariés est une valeur qui compte beaucoup pour mon entreprise.
- Pertinence 2 : mon entreprise accorde une importance particulière au traitement équitable des salariés.
- Intérêt 1 : mon entreprise aborde particulièrement le traitement équitable des salariés dans ses communications
- Intérêt 2 : je peux dire que le traitement équitable des salariés est un domaine qui intéresse particulièrement mon entreprise.

Encadré 2 : Mesure de l'implication enjeux des entreprises vis-à-vis du développement durable

- FCB 1 : le traitement équitable des salariés représente une décision très importante pour mon entreprise.
- FCB2 : le traitement équitable des salariés demande beaucoup de réflexion à la direction de mon entreprise pour sa mise en place
- FCB3 : pour cette pratique, il y a beaucoup à perdre si une mauvaise décision est prise

Nous n'incluons pas la dimension attirance comme énoncée dans l'échelle PIA originale car ce facteur fait référence au côté affectif d'un individu envers un objet. Et une entreprise ne peut avoir d'attirance affective pour une chose. Chaque pratique se doit d'être mesurer avec ces deux mesures de l'implication.

Ayant maintenant fait le point sur les mesures de l'implication à considérer et les ayant adapté à notre problématique, il est possible d'aborder le cadre de l'étude et d'aboutir à un modèle incluant la notion de culture comme médiateur de l'implication.

3. Le développement durable des entreprises du bassin méditerranéen : la culture comme déterminant des différents niveaux d'implication.

Nous envisageons dans cette partie que la culture est un facteur qui impact sur l'implication des entreprises au développement durable par un effet levier. De sorte que le niveau d'implication fluctue selon le type de culture. Pour Hofstede, la principale dimension différenciatrice de la culture est la religion. C'est pour cette raison que notre proposition de modélisation s'inscrit dans le cadre Euro-méditerranéen. En effet, le bassin méditerranéen offre la possibilité étudier 3 types de cultures différentes car s'articulant sur 3 religions « sœurs » mais sur certains points très différentes.
Ainsi, dans une première partie nous décrivons le cadre dans lequel s'inscrit notre proposition de modélisation, dans une seconde nous abordons le concept de culture et dans une dernière partie nous présentons notre modèle. Cette dernière fait office de discussion.

3.1. Contexte : le bassin méditerranéen

Le bassin méditerranéen désigne l'ensemble des terres situées autour de la méditerranée. Il s'agit à la fois d'un espace unitaire avec une mer, un climat, une végétation commune mais aussi d'un espace de fractures tant religieuse avec trois religions différentes (le christianisme, l'islamisme et le judaïsme), qu'historique, économique, géopolitique et démographique. Alors qu'au nord, la population a tendance à vieillir, le sud est composé à 65% d'individus de moins de 30 ans par exemple. Cette double conception –unitaire et fracture- lui donne un intérêt d'étude dans de nombreuses disciplines.

D'ailleurs il est à signaler qu'il est devenu un modèle conceptuel de référence que l'on compare au bassin scandinave ou du Golf du Mexique en science de la géographie. C'est pour l'ensemble de ces

raisons, mais surtout pour les factures culturelles, voir conflictuelle qu'il est apparu pour notre part comme un modèle d'étude assez pertinent.

3.2. Définition de la notion de culture

La culture pour Hofstede est « la programmation mentale collective de l'esprit » qui permet de distinguer les membres qui font partie d'un groupe ou d'une catégorie de ceux qui n'en font pas partie. Pour Trompenaars et Hampden-Turner (1997), reprenant la définition de Schein, voient la culture telle « la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes ». Il s'agit pour le moins d'une définition Darwiniste dans le sens où la culture est vue comme un facteur d'adaptation et donc de survie du groupe. Ces différents auteurs, provenant tous de l'école hollandaise, ont développé leur modèle permettant de mesurer les différences culturelles. Alors que Trompenaars et Hampden-Turner s'intéressent aux aspects pratiques du management, Hofstede observe plutôt la philosophie sous-jacente de la culture nationale qui se manifeste dans les relations professionnelles ou sociales. Ainsi, le modèle multidimensionnel culturel de Hofstede (1980) est un cadre qui, à travers 5 dimensions, se veut généralisable pour décrire les différences et les perspectives de valeur entre les cultures nationales. Ce modèle se décline de la sorte :

- la dimension « distance au pouvoir » (PDI) qui mesure le degré d'acceptation de l'inégalité qui existe parmi les individus composant la population d'un pays.
- La dimension masculinité vs féminité (MAS) qui s'interroge sur la distribution des rôles entre les membres d'une société en fonction du genre. Les cultures masculines sont plus autoritaires et expriment fortement la distribution des rôles entre les genres, à l'inverse les cultures féminines sont plus fluides ou flexibles et utilisent des techniques « douces » de gestion.
- La dimension individualisme (IDV) qui s'oppose au collectivisme et qui désigne le degré auquel une société encourage l'action et l'effort individuels plutôt que leur expression collective..
- La dimension suppression de l'incertitude (UAI)qui s'intéresse au degré d'intolérance des situations ambiguës ou inconnues des individus d'une société.
- La dimension orientation long-terme (LTO) fait référence à la capacité des individus d'un groupe à se projeter vers l'avenir. Il a constaté après une étude réalisé auprès d'étudiants de 23 pays que ceux pour qui l'orientation à long-terme est élevé ont une propension à avoir des valeurs orientées vers le futur comme faire des économies et être persévérant. À l'inverse, ceux pour qui l'orientation à long-terme est faible (court-terme), ils sont plus enclin à avoir des valeurs orientées vers le passé et le présent comme le respect de la tradition et l'engagement social.

Trompenaars et Hampden-Turner (2008) retiennent pour leur part un modèle à 7 dimensions expliquant les différences culturelles :

- universalisme vs particularisme : les cultures universalistes préfère appliquer la norme, la règle et cherchent la solution à portée générale, quels que soient les cas particuliers. À l'inverse, les cultures particularistes accordent plus d'attention aux obligations relationnelles et aux circonstances conjoncturelles et cherchent une solution adaptée à la situation particulière.(*Qu'est-ce qui est le plus important, les règles ou les relations ?*)

- Individualisme vs collectivisme: l'individualisme se définit comme une orientation fondamentale vers soi-même alors que le collectivisme comme une orientation fondamentale vers des buts et des objectifs communs. Cette dimension se rapproche de la dimension décrite par Hofstede (1980) . Les auteurs spécifient que Les individualistes considèrent que les décisions doivent être prises par un seul responsable qui assume les conséquences de ses actes (responsabilité individuelle), alors que les Collectivistes cherchent un consensus entre tous les membres du groupe concerné (responsabilité collective). (*Est-ce que nous fonctionnons dans un groupe ou en tant qu'individu ?*)

- Neutralité vs affectivité : fait appel au fait que l'on puisse ou pas exprimer ses émotions dans la société. Cette dimension se rapproche de la dimension « masculinité vs féminité » de Hofstede. (*Est-ce que nous affichons nos émotions ?*)

- spécifique vs diffuse : fait référence aux frontières entre les différents aspects de la vie. Les

spécifiques marquent une nette séparation entre leurs différents rôles et différentes situations de leur vie (vie familiale vs vie professionnelle) alors que les diffus ne font pas de différence significative ce qui peut amener des confusions. (*Jusqu'à quel niveau devons nous nous impliquer vis-à-vis d'une personne ou d'une situation ?*)

- Statut attribué vs statut acquis : le statut attribué fait référence à un état alors que le statut acquis est le résultat d'une action. Il y a donc une dichotomie entre les cultures qui jugent les individus en fonction de leur réalisation et celles qui donnent un statut selon les relations que l'individu hérite au sein d'une société. (*Devons-nous nous faire nos preuves pour acquérir un statut ou nous est-il attribué par les autres ?*)

- attitude à l'égard du temps, séquentiel vs synchrone : pour certaines cultures, le temps est une série d'évènements sans influence réciproque. Ces cultures séquentielles, programment l'utilisation du temps et élaborent des outils de planification. Dans les cultures synchrones, les individus réagissent aux circonstances au lieu de suivre un calendrier, et peuvent mener plusieurs activités en parallèle.(*Faisons-nous une seule chose à la fois ou plusieurs en même temps ?*)

- attitude à l'égard de l'environnement naturel, contrôler vs suivre : Certains considèrent qu'ils peuvent contrôler la nature et que l'organisation obéit à ceux qui la conduisent. A l'inverse d'autres pensent que l'homme doit accepter les lois de l'environnement qui s'impose à lui et se laisser guider afin de vivre en harmonie avec la nature.(*Contrôlons-nous notre environnement ou devons-nous nous adapter à lui ?)*

Au vue de ces deux modèles, il serait intéressant de retenir des dimensions complémentaires. Ainsi intégrer les quatre premières du modèle d'Hofstede et les deux dernières de Trompenaars et Hampden-Turner – soit l'attitude à l'égard du temps et l'attitude à l'égard de l'environnement naturel- néanmoins, ces deux modèles n'ayant pas la même source d'analyse, il s'ensuivrait des biais dans notre propre analyse. Aussi, celui des deux modèles qui se prête le mieux à notre objectif et qui de surcroît permet des comparaisons vu son utilisation massive dans les recherches, reste celui d'Hofstede.

Hofstede présente dans ces différents écrits une sélection de 12 pays regroupés en fonction de la dominance religieuse pouvant être considéré comme faisant partie du bassin méditerranéen. Ainsi, on trouve les pays méditerranéens à dominance musulmane (Turquie, Liban, Égypte, Libye, Tunisie, Algérie, Maroc) - pour ces pays selon Hofstede, la religion joue un rôle significatif dans la vie des personnes-, les pays méditerranéens à dominance chrétienne (Espagne, France, Italie, Grèce) soit les pays européens qui à eux seules représente 70% du PIB de la zone et Israël, seul pays à dominance judaïque. Le tableau 3 résume les scores disponibles pour quatre dimensions de ces trois types de pays.

	PDI	IDV	MAS	UAI
Monde musulman	80	38	52	68
Monde chrétien	58	58	53	90
Israël	13	54	47	81

Source : *www.geert-hofstede.com*

Tableau 3 : Scores culturelles de chaque culture religieuse du bassin méditerranéen

Au regard de ce tableau seule la dimension masculin vs féminin rassemble les trois cultures. Ceci consiste à dire que la place de l'homme et de la femme est très similaire dans ces sociétés. A l'inverse, la dimension distance au pouvoir marque de fortes différences. Alors qu'en Israël il y a un rejet assez caractérisé de l'iniquité entre les personnes, ce fait se trouve d'avantage accepté dans les pays musulman. Les mondes chrétien et judaïque se rapprochent sensiblement sur l'individualise et sur

l'intolérance à l'incertitude. Il s'agit donc de sociétés plus individualistes que pour les sociétés à religion islamique et surtout supportent beaucoup moins bien l'ambigüité.

3.3. Modélisation adaptée au contexte

L'ensemble des éléments précédemment exposés constituent notre problématique. Il nous est donc possible de décrire la proposition de modèle de l'implication des entreprises au développement durable, implication subissant l'influence modératrice de la culture (cf. Figure 2).
Ce modèle présente trois principales hypothèses :

- La première (H1) considère que l'implication de l'entreprise a une influence positive directe sur les pratiques du développement durable. De telle sorte que plus l'entreprise est impliquée dans le développement durable et plus elle agit en conséquence en incluant dans sa planification des pratiques lui permettant d'atteindre l'équilibre des trois piliers et l'équilibre coopératif de ses parties prenantes. En H1.1 et H1.2., il s'agira de vérifier si elles s'impliquent par qu'il est question d'un enjeu pour elle ou d'une réelle implication durable. D'ailleurs en H1.3., nous pouvons émettre l'hypothèse que les entreprises impliquées durablement considèrent le développement durable comme un élément constituant leur stratégie. A l'inverse, celles, qui en ont fait un enjeu, incluent uniquement quelques pratiques dans leur stratégie.

- La seconde (H2) désigne les dimensions culturelles comme étant des facteurs modérant positivement ou négativement cette relation. Dans le sens où, en H2.1, la culture, quelque soit le niveau d'implication de l'entreprise, a un impact exogène limitatif ou à l'inverse multiplicateur sur l'engagement réel à la mise en place de pratiques. La culture peut également avoir un impact direct sur l'implication (H2.2). C'est-à-dire que le niveau d'implication et le type d'implication peut varier selon la culture étudiée.

- La troisième (H3) consiste à dire que les dimensions de la culture ont un impact direct positif ou négatif sur les pratiques même de développement durable. En effet, chaque pratique qualifiant une dimension du développement durable, il est probable d'envisager que l'importance des dimensions soit fonction de la culture. Certaines cultures privilégient d'avantage la dimension environnementale, d'autres la sociale relationnel, d'autres encore la sociale discrétionnaire.

Il est clair qu'il est nécessaire de procéder par étape pour parvenir à cette finalité et que cet écrit constitue un projet d'étude. D'une part, il faut vérifier la pertinence des échelles de l'implication appliqué à l'entreprise. Enfin, le nombre de pratiques semble trop vaste, aussi il faut chercher à réduire le nombre d'items grâce à des regroupements statistiques qui ne dénaturent pas le degré d'explication. Le paragraphe suivant décrit la procédure méthodologique envisagée.

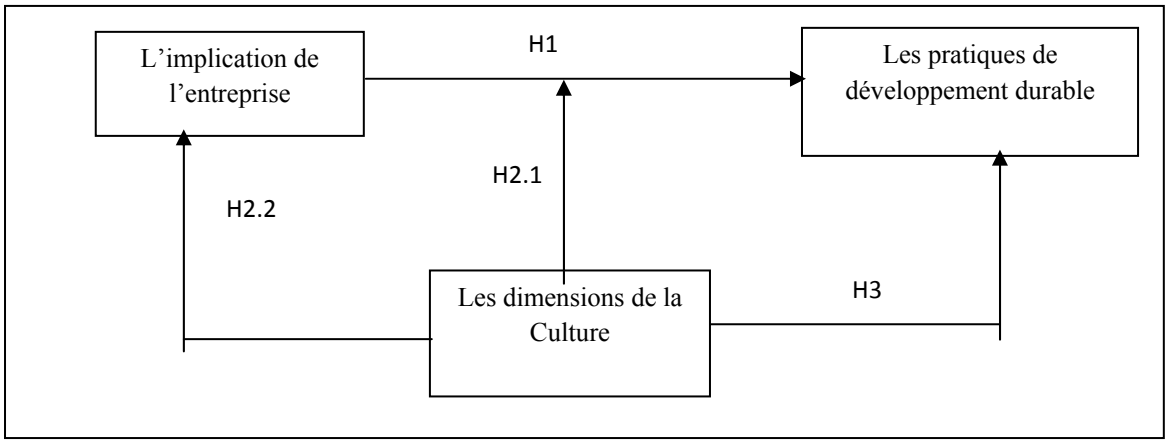


Figure 2 :
Modèle simplifié de l'implication des entreprises au développement durable sous l'influence de la culture.

3.4. Méthodologie envisagée

Cet écrit dévoile un projet d'étude devant supporter plusieurs étapes empiriques. La première des étapes consiste en la construction d'une échelle de mesure des pratiques de développement durable. La seconde s'intéresse à fournir une échelle de mesure de l'implication au développement durable des organisations. La troisième se concentre sur la répondre des hypothèses précédemment émises. Il est a constater que les deux premières étapes s'orientent sur la construction d'échelles, c'est pourquoi, les méthodologies suivront le protocole expérimental de Churchill (1979) révisé par Gerbing et Anderson (1988) et Gerbing et Hamilton (1996). Cette partie reprend chaque étape afin d'en décrire les processus méthodologiques envisagés.

La première partie de l'étude consiste en la création d'une échelle de mesure des pratiques de développement durable. Pour ce faire et suivre le protocole expérimental, il est nécessaire, dans un premier temps, de faire une revue de la littérature (procédure déjà bien avancée) et d'interroger des experts afin de générer un échantillon d'items. Suite à une phase « enquête » exercée sur un échantillon d'entreprises, il sera possible, dans une seconde phase, de purifier ces items et de réduire l'information à quelques dimensions. Il sera, en final, question d'estimer la fiabilité et la validité de l'échelle ainsi obtenue par une méthode exploratoire type AFE (Analyse Factorielle Exploratoire) et de confirmer les résultats par SEM (Structural Equation Modeling).

La seconde partie étant en tout point similaire à la première, la même procédure méthodologique sera usitée. Pour la troisième phase de l'étude, le protocole sera sur certain point différent mais complémentaire. Les échelles étant construites, il sera donc possible de construire un questionnaire. Ce dernier pourra être administré auprès de dirigeants et collaborateurs de chaque zone culturelle définie par la différence religieuse. Afin que les résultats soient significatif, il faudra disposer d'un échantillon d'au moins cinq fois supérieur au nombre d'items qu'il y a dans chaque échelles (dans l'absolu 10 fois supérieur). Afin de contrôler, outre le caractère religieux, d'autres variables exogènes tels que la taille de l'entreprise, le type des propriétaires (actionnaires, familiale), ou encore le style d'organisation managériale (bureaucratique, entrepreneuriale,..), l'échantillon sera constitué à partir de la méthode des quotas. Enfin, le traitement et l'analyse consistera à répondre aux hypothèses (certaines hypothèses pouvant venir s'ajouter au fil de la phase conceptualisation et modélisation.L

Conclusion

Mesurer l'implication des firmes en fonction de la culture permets de percevoir l'importance que peut revêtir le développement durable (responsabilité sociale et management de l'environnement) auprès des parties prenantes des différentes cultures étudiées (consommateurs, investisseurs, fournisseurs, société civile, association et ONG). Le modèle décrit les différentes relations entre l'implication, la

culture et les pratiques de développement durable. Suite à la validation et confirmation de ce modèle, il sera donc possible de poursuivre en observant le rôle de cette implication sous condition de différence culturelle auprès des performances entrepreneuriales tels que : la performance d'image, la performance financière (boursière) et la performance commerciale. Selon la culture, le niveau d'implication varie et les performances associées également. Nous pouvons supposer que plus l'implication des entreprises au Développement durable est forte, plus ces trois types de performances seront élevés. Mais en fonction de la culture du pays, l'optimum de performance peut être atteint avec un niveau variable d'implication. Cette problématique devrait faire l'objet d'un prochain projet de recherche. Cette étude projette également que l'aspect social ne peut être occulté des pratiques de développement durable, même si elles sont fonction d'une culture du pays et d'un degré d'implication. Dans ce sens, considérant que l'audit social fait partie des pratiques de développement durable, il est parfaitement probable que des actions d'audit social en soient, tout autant, dépendantes. En cela, ce type d'études pourra remettre à plat les types d'engagements que l'on peut attendre d'entreprises selon leur culture d'origine et proposer des outils fonction de ces spécificités.

Bibliographie

Adams, W.M. (2006), *The future of sustainability: Re-thinking environment and development in the twenty-first century,* The world Conservation Union.
Asselineau A. et Piré-Lechalard P. (2009), Le développement durable : une voie de rupture stratégique, Management et avenir, n°26/6, 280-299.
Antil J. H., (1984), Conceptualization et operationalization of involvement, *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, ed. Kinnear, Association for Consumer Research.
Babin B.J., Boles J.S. et Robin D.P. (2000), Representing the Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.28, n°3, 534-358.
Ballet J. et de Bry F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Le Seuil.
Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive,* Harvard University Press, Cambridge.
Bloch P. H., (1981), An Exploration into the scaling of Consumers' Involvement with a Product Class, *Advances in Consumer Research*, Vol. 8, ed. K. B. Monore, Association for Consumer Research
Bloch P. H., (1982), Involvement beyond the Purchase Process : Conceptual Issues and Empirical Investigation, *Advances in Consumer Research*, Vol. 9, ed. K. B. Monore, Association for Consumer Research.
Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New-York, Harper & Brothers.
Brasseur M. et Mzabi E. (2003), Implication des salariés, clé de réussite du changement, *Working Paper IAE-Aix*, n°663, Juin.
Brundtland G.H. (1987), Our Commun Future, *Report of the world commission on Environment and Development*, United Nations.
Buchanan II B. (1974), Building Organizational commitment: the socialization of managers in work organization, *Administrative Science Quarterly*, vol.19, 533-546
Capron M. (2003), L'économie éthique privée : la responsabilité des enterprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation, *Economie Ethique*, n°7, SHS-2003/WS/42.
Carroll A.B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
Chapple, W. and Moon, J. (2005) Corporate Social Responsability in Asia, *Business and Society* 44 (4) 415 – 441
Churchill G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, vol.16, 64-73.
Clarkson M. (1995), A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Sociale Performance , *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°1, 92-117.
Courrent J-M. (2002), Enjeux stratégiques de l'éthique en entreprise, Colloque *Ethique de gestion : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Perpignan, 3 mai.
Crane, A., Matten, D. et Moon, J.(2008)., "Theories of Corporate Citizenship", in Scherer, A.; Palazzo, G., ed., *Handbook of Research on Corporate Citizenship*, Edward Elgar Publishing Limited.

Daub C-H. et Ergenzinger R. (2005), Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, 9/10, 998-1012.
David P., Kline S. et Dai Y. (2005), Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity and Purchase Intention: A Dual-Process Model, Journal of Public Relations Research, 17/3, 291-313
Derbaix C et Pécheux C. (1997), L'implication et l'enfant : proposition d'une échelle de mesure, *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 12, n°1, 45-65.and implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 65-91.
Durrieu F. et Roussel P. (2002), L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises: un concept pour les entreprises en réseau, *Revue de Gestion des Ressources humaines* , n°44, 2-19
Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, London
Freeman R.E.(1984), *Strategic Management : a Stakeholder approach*, Pitman.
Freeman R.E. (1999), Divergent stakeholder theory, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, April., pp. 233-236
Friedman M. (1970), The Social Responsibility of Business is to increase the Profit, *N.Y. Times*, Sept.
Fuller D.A.(1999), *Sustainable Marketing*, Sage Publication, London-New Delhi.
Gaertner K.N. et Nollen S.D (1992), Turnover intentions and desire among executives, *Human Relations*, vol.45, n°5, 447-465
Gauthier L. (2000), L'impact des chartes d'éthique, *Revue Française de Gestion*, n°130, septembre-octobre, 77-87.
Gladwin, T., Kennelly, J., and Krause, T. 1995. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research, *Academy of Management Review*, 20, 874-907.
Gerbing D.W et J.C. Anderson (1988), An updated paradigm for scale development incorporated unidimensionality and its assessments, *Journal of Marketing Research*, 25, pp. 186-192.
Gerbing D.W. J.G. Hamilton (1996), Viability of exploratory factor analysis and a precursor of confirmatory factor analysis, *Structural Equation Modeling*, pp. 62-72.
Ghoshal S. et Bartlett C. (1998), *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management,* Harper Collins.
Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
Houston M. J. et Rothschild M. L., (1978), *Conceptual and Methodological Perspectives in involvement in 1978 Educators Proceedings*, ed. S. C. Jain, Chicago IL., American Marketing Association.
Jain K. et Srinivasan N. (1990), An Empirical Assessment of Multiple Operationalizations of Involvement, Advances in Consumers Research, Vol. 17, ed. Association for Consumer Research, 594-602.
Jones T.M., Wicks A.C. (1999), Convergent stakeholder theory, *Academy of Management Review*, 24, pp.206-221.
Kapferer J. N. & Laurent G. (1983), Comment mesurer le degré d'implication des consommateurs ?, Paris- IREP, Juillet 1983.
Kapferer J. N. & Laurent G. (1993), Further Evidence on the Consumer Involvement Profile : five Antecedents of Involvement, Psychology and Marketing, Vol. 10, n°4, July-August, 347-355.
Krugman H.F., (1965), The impact of television Advertising: Learning without Involvement, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 29, Fall.
Krugman H.F., (1967), The measurement of Advertising Involvement, *Public opinion Quarterly,* Vol. 30, Winter.
Lafleur M. (2008), Le paradigme du développement durable pour la gestion, in *Le développement durable, Théories et applications au management*, Eds. Dion M., Wolff. D et al., Dunod, Paris.
Lastovicka J. L. et Gardner D. M.(1979), Components of Involvement in *Attitude Research Plays for Hight Stakes*, eds. J. C. Maloney & B. Silverman, Chicago, American Marketing Association
Leroux A., Chandon J-L. et Strazzieri (1997), Une analyse confirmatoire de la mesure d'implication durable PIA, *Working-Parper AIE-Aix*, n° 485.
Lincoln J.R. et Kalleberg A.L. (1996), Commitment, quits, and work organization in Japanese and U.S. plants, *Industrial & Labor Relations Review*, vol.50, n°1, p.39-60

Maignan I. et Ferrell O.C. (2000), Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France, *Journal of Business Ethics*, 23, 283-297.
Maignan I. et Ferrell O.C. (2001), Corporate citizenship as a marketing instrument, *European Journal of Marketing*, 35, 457-484.
Maignan I. et Ralston D. (2002), Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses Self-presentations, *Journal of International Business Studies*, 3rd quarter, pp. 497-514.
Marcus A. et Fremeth A. (2009), Green Management Matters Regardless, *Academy of Management Perspectives*, August, 23 (4): 17-26.
Maureau Defarges (2003), *L'ordre mondial*, Armand Colin, 3e édition.
Mathieu J.E et Zajac D.M. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, vol.108, n°2, p.171-194
Mercier S. (2004), L'Ethique dans les entreprises, *Repères*, n° 263, Editions La Découverte, 2e édition.
Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Thousand Oaks: Sage.
Mitchell A., (1979), Involvement: a Potentially Important Mediator of Consumer Behaviour, *Advances in Consumer Research*, Vol. 6. Ed. Wilkie, Association for consumer Research.
Mousse J.(2001), Ethique des affaires : liberté, responsabilité, Dunod, Paris.
Mowday R.T. (1998), Reflections on the study and redevance of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, vol.8, n°4
Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982), Employee-organization : the psychology of commitment, absenteism and turnover, New-York, Academic Press
O'Reilly III C., Chatman J (1986), Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalisation on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, vol.73, n°3, p.492-499
Ostrom Th.et Brock T. (1968), A Cognitive Model of Attitudinal Involvement, in R. Abelson et al. (eds), *Theories of Cognitive Consistency : A source Book*, Rand McNally
Ratchford B.T.(1987),New insights about the FCB grid, *Journal of Advertising Research*, August-September.
Raynal S. (2009), Gouvernance et développement durable, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 239-240, 17-28.
Robertson T. S., (1976), Low Commitment Consumer Behaviour, *Journal of Advertising research*, Vol. 16, April 1976.
Rothschild M., (1984), Perspectives on Involvement: current problems and future directions, *Advances in Consumer Research*, vol. 11, ed. Kinnear, Association for Consumer Research.
Schneider, B. Rentsch, J. (1988), Managing climates and cultures: A futures perspective, In: *Futures of Organization*, Hage, J. (ed). Lexington, MA: Lexington Books.
Sen, S et Bhattacharya C. (2001), Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-244
Sherif M. & Cantril H. (1947), The psychology of Ego-Involvement, New York, John Wiley & Sons Inc.
Strazzieri A. et Hajdukowicz-Brisson E. (1995), Clearing Up the Ambiguity About Enduring Involvement by Opposing 'Appeal Involvement' to 'Stake Involvement', *Proceedings of the First International Research Seminar on Marketing Communication and Consumer Behavior*, ed. Jolibert, Peterson and Strazzieri, IAE d'Aix en Provence, pp. 471-490.
Tafani E. et Souchet L. (2001), Changement d'attitude et dynamique représentationnelle : les effets de l'engagement dans des pratiques sociales, In P. Moliner (Ed.), *La dynamique des représentations sociales***,** Presses Universitaires de Grenoble, 59-88.
Thévenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liasons.
Trompenaars F. et Hampden-Turner C. (2008), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima.
Valette-Florence P., (1989), Conceptualisation et Mesure de l'implication, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 4, n°1, 57-78.
Vatteville E. (2008), La création de valeur : de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale, Management et Avenir, n°18/4, 88-103.

Velasquez M. (1983), Why Corporations Are Not Morally Responsible For Anything They Do, *Business & Professional Ethics Journal* 2, 1-18.
Wang A. (2009), Perceptions of corporate social responsibility practices on mobile phone companies, *International Journal of Mobile Marketing*, Vol. 4, n°1, 62-68.
Wiener Y. (1982), Commitment in organizations: a normative view, *Academy of Management Review*, vol.7, n°3, 418-428
Wood R. (1981), The economics of tourism, *Southeast Asia Chronicle*, University of California at Berkeley, April.
Zaickowsky J. L. (1985), Measuring the Involvement Construct, *Journal of ConsumerResearch,* Vol. 12, December, 341-352.

QUELQUES REFLEXIONS SUR L'AUDIT DES DISPOSITIFS PUBLICS DE FORMATION PROFESSIONNELLE EN DIRECTION DES JEUNES SANS QUALIFICATION : LE POINT DE VUE DES ACTEURS DE LA FORMATION

Khaled SABOUNE
Doctorant en Sciences de Gestion
IAE de Poitiers
sabounekhaled@yahoo.fr

Jean-Yves DUYCK
Professeur en Sciences de Gestion
Institut de Gestion La Rochelle
jyduyck@univ-lr.fr

Introduction

Dans un contexte de crise économique et sociale sans précédent, l'exclusion sélective sur marché du travail de certaines populations s'accentue. Dès lors, les recruteurs se montrent extrêmement exigeants lorsqu'ils procèdent à la sélection de leurs nouveaux salariés. Ils sont plus que jamais soucieux de leur opérationnalité et productivité. Par ailleurs, les acteurs de l'emploi recensent six catégories de chômeurs confrontés à des difficultés particulières d'insertion - ou de réinsertion - professionnelle (Angotti, 2007) : les nouveaux entrants dans la vie active, les travailleurs handicapés, les actifs sans diplôme, les demandeurs d'emploi de longue durée, les personnes issues de l'immigration et les seniors licenciés.

Ce sont les jeunes sans qualification qui subissent en première ligne la pénurie d'emploi (CREDOC, Céreq, etc.). Pour cela, le Conseil Régional de Poitou-Charentes a fait de leur accès à la qualification un enjeu majeur de sa politique. A cet effet, de nombreuses mesures de formation ont été créées en leur faveur. Afin d'apporter quelques pistes de réflexions sur l'efficacité de ces dispositifs, la Région nous a demandé de réaliser un audit auprès leurs maîtres d'œuvre. Cependant, force est de constater que la problématique de la formation en dehors de l'entreprise et celle de l'insertion des jeunes en échec scolaire ont été largement négligées par les gestionnaires. Cela dit, cet article entend d'examiner de près le rôle que peut jouer les « dispositifs de deuxième chance » dans le développement de l'employabilité de leurs bénéficiaires. Il est important de noter que cet audit n'a pas l'intention d'évaluer les pratiques des différents acteurs, mais bien entendu, vise à leur transmettre une image aussi fidèle que possible de leur action. L'étude de l'audit social s'avère donc essentielle dans la mesure où elle permettra aux conseillers régionaux de rendre leur intervention plus efficace (Couret et Igalens, 1988).

Ce papier est composé d'une manière classique de deux parties. La première, traitera, en s'appuyant sur le concept d'employabilité, les problèmes spécifiques des jeunes faiblement qualifiés en matière d'accès à l'emploi. Les résultats et la discussion de l'étude qualitative menée par entretiens auprès d'une vingtaine d'acteurs de formation seront présentés dans la deuxième partie.

1. L'insertion professionnelle des jeunes : un défi pour les managers et les décideurs publics

Chaque année, 17 % des élèves quittent le système scolaire sans aucune qualification (Céreq, 2007 ; DEPP[146], 2008). Ces jeunes, en raison de leur faible niveau d'employabilité, ont du mal à s'imposer sur le marché de l'emploi. Pour cette raison, les pouvoirs publics interviennent en en leur direction, en créant des dispositifs d'aide à l'insertion.

[146] Direction de l'Evaluation, de la Prospective et de la Performance.

Les jeunes sans qualification : le portrait

Les jeunes sans qualification constituent un groupe « à part » (Gasquet, 2003) qui mérite d'être distingué des autres groupes de jeunes. Il est donc intéressant de dresser les spécificités de ce public en mettant l'accent sur sa situation face à l'emploi, son environnement familial et sur les facteurs qui entravent son intégration dans l'entreprise.

Les jeunes sans qualification face à l'emploi : un groupe hétérogène

S'agissant d'une expression polysémique, il est donc nécessaire de préciser ce qu'on entend par « jeunes sans qualification ». Selon notre propre définition, on regroupe sous ce terme, tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans ayant quitté le système scolaire sans diplôme, à savoir les Certificats d'aptitudes professionnelles (CAP), les Brevets d'études professionnelles (BEP) ou les différents baccalauréats (généraux, technologiques, professionnels). De manière très générale, ces jeunes ont relativement plus de difficultés à s'intégrer dans la vie professionnelle que leurs homologues de niveau de formation plus élevé. Néanmoins, l'observation de leurs premières années de vie active montre qu'ils constituent un groupe hétérogène (Gasquet, 2003). Dans cette perspective, il est possible d'identifier trois catégories de jeunes sans diplôme selon leur situation par rapport à l'emploi :

1. « Les jeunes insérés ». Les difficultés d'insertion chez les jeunes sans qualification sont d'autant moins importantes que la sortie du système scolaire a été tardive « *Un jeune qui a échoué au bac a plus d'opportunités professionnelles que celui qui a quitté l'école en cours de collège* » (CERC, 2008). Les non-qualifiés ne sont pas tous donc en marge du marché du travail. L'entrée de certains d'entre eux dans la vie active est par la porte de l'emploi, pour les autres par celle du non-emploi. Ainsi 32 % des jeunes qui ont quitté le système scolaire en 2004 sans diplôme n'ont pas connu de chômage au cours de leurs trois premières années de vie active (Céreq, 2007) ;
2. « Les jeunes en situation ambiguë ». Ce sont les « populations invisibles » (Angotti, 2009) qui, malgré leurs nombreux « handicaps », n'entreprennent pas les démarches classiques de recherche d'emploi. En d'autres termes, ils ne se présentent pas spontanément aux portes des organismes. Toutefois, il convient de noter que ces « invisibles » ne sont pas tous demandeurs d'emploi. Cette cohorte est essentiellement composée par des inactifs, des travailleurs au noir, des délinquants et aussi par des jeunes qui cherchent en vain une place dans l'entreprise, mais qui pourtant connaissent mal les structures d'aide à l'emploi (jeunes vivant en zone rurale, etc.) ;
3. « Les jeunes en quête d'insertion professionnelle ». Cet audit se focalisera précisément à ces jeunes qui, ayant manqué le coche d'une première intégration réussie à la sortie des études, expriment auprès des acteurs institutionnels de l'insertion (mission locale, etc.) leur besoin d'être accompagnés vers l'emploi. Ces derniers leurs prescrivent des mesures publiques - ou même parfois des actions mises en place par des branches professionnelles ou autres - d'orientation, d'accompagnement et de formation. Cependant, l'analyse de leur parcours montre que « *Ces jeunes naviguent en circuit fermé, entre chômage, intérim, CDD, contrats aidés et formations, quand ils ne sortent pas définitivement du marché du travail* » (Angotti, 2009). Il est alors intéressant de se pencher sur les déterminants des difficultés scolaires et professionnelles des jeunes sans diplôme.

Les facteurs défavorables à l'insertion

Outre que la crise économique actuelle, les jeunes sans qualification éprouvent les pires difficultés à s'insérer pleinement sur le marché du travail pour trois raisons essentielles.

L'appartenance à un milieu familial lui-même en difficulté

Le risque de sortie sans qualification est fortement influencé par le niveau socioéconomique et les habitudes culturelles des parents. Il est donc légitime de s'intéresser aux conditions dans lesquelles ces jeunes ont grandi. L'abandon prématuré du système de certification se manifeste souvent dans des familles où l'échec scolaire présente un « aspect intergénérationnel » (Poulet-Coulibando, 2000). Selon le Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale (CERC, 2008), plus d'un sortant sans diplôme sur trois appartient à une famille dont les deux parents ne détiennent aucune qualification. Ainsi, un jeune sans qualification sur deux, a un frère ou une sœur qui sont sans

qualification aussi[147]. Tout cela peut donc limiter - plus particulièrement en cas d'absence de diplôme maternel - les possibilités d'aide apportée aux enfants. Il convient de rappeler que la sortie sans qualification est plus fréquente chez les enfants d'immigrés. Ce sont les jeunes qui ont des parents nés hors d'Europe (18 % de l'ensemble des sans qualification[148]) qui ont plus de difficultés que les autres à s'insérer dans la vie professionnelle (Angotti, 2009), et cela en raison de leurs conditions de vie difficiles (Poulet-Coulibandon, 2000). Par ailleurs, de nombreux jeunes sans diplôme appartiennent à des familles monoparentales et/ou nombreuses (CERC, 2008). Dans 85 % des cas, celles-ci sont composées d'une mère et d'un ou plusieurs enfants (INSEE, 2008). Les mères de famille monoparentale sont moins diplômées que celles qui vivent en couple (Chardon et al., 2008). Leur situation sur le marché du travail, ainsi que leurs conditions de logement sont moins favorables que les autres (*Ibid.*) : 20 % d'entre elles, habitent un logement où il manque une ou deux pièces. De ce fait, les jeunes appartenant à ces familles ne disposent pas d'une chambre au calme pour le travail scolaire (CERC, 2008).

La situation professionnelle des parents influence aussi le parcours scolaire et professionnel des jeunes. Le chômage et l'inactivité des parents augmentent le risque de sortir sans diplôme (Poulet-Coulibando, 2000). Plus d'un père sur cinq des non-diplômés est sans emploi, contre 8 % des pères des diplômés, et 66 % des mères sont inactives ou demandeurs d'emploi, contre 46 % des mères des autres[149]. Certains parents, compte tenu de leurs problèmes, ont un discours relativement sombre sur la vie professionnelle. Ce discours peut parfois décourager les jeunes en quête d'insertion. D'autres parents sont incapables d'initier leurs enfants aux règles et aux codes en vigueur au sein de l'entreprise car cette dernière est méconnue d'eux-mêmes. Les conditions difficiles dans les lesquelles ces jeunes ont évolué impactent donc leur comportement sur le lieu de travail (Dufour et Frimousse, 2006 ; Dufour, 2008).

Le choc des cultures

Selon les employeurs recrutant des jeunes faiblement qualifiés ce public éprouve d'énormes difficultés à s'intégrer dans un milieu dont les valeurs sont différentes des siennes (Sabouné et Duyck, 2008). De ce fait, les sans qualification ont du mal à se conformer aux normes de l'entreprise et à s'impliquer de manière efficace dans leur travail. En plus, ils n'ont pas un projet professionnel stable.

Ils peuvent, du jour au lendemain, changer de métier et quitter l'entreprise. Les managers se méfient donc d'une main-d'œuvre potentiellement peu productive, volatile et source de troubles et d'agitations. Angotti et al. (2008) note cependant que « *Les interactions entre l'entreprise et les jeunes à faible capital scolaire sont souvent basées sur une méfiance réciproque alimentée par des stéréotypes, des clichés, mais aussi de véritables incompatibilités* ». Le *mariage* entre la nouvelle recrue et l'organisation semble être difficile car « *L'approchement des valeurs des principaux protagonistes n'est pas réalisé* » (Dufour et Frimousse, 2006).

Les entreprises, en particulier celles de grande taille très exigeantes en termes de compétences techniques et de qualités individuelles, sont donc de plus en plus réticentes au recrutement des jeunes sans qualification. Ces dernies sont recrutés majoritairement par des petites structures confrontées à des difficultés d'*embauche* chroniques, et dirigées par des responsables sensibles à l'insertion des « publics fragiles » (Angotti et al., 2008). Il convient de noter qu'une sorte d'amateurisme de gestion du personnel émerge dans bon nombre de ces entreprises (Sabouné et Duyck, 2008). Les phases d'accueil et d'intégration du nouvel entrant sont souvent négligées par les managers (Dufour, 2008). Pour ces derniers, le diplôme constitue dorénavant une *condition sine qua non* pour être employé.

Le passage à une économie basée sur la connaissance

Lors des trente dernières années, les modes de gestion de l'entreprise et d'organisation du travail sont évolués. Peretti (1998) observe « *Le passage d'une organisation hiérarchisée avec du personnel peu*

[147] Sources : Enquête FQP 2003, calculs CERC.
[148] Source : Céreq (2007), Enquête Génération 2004.
[149] Sources : Enquête FQP 2003, calculs CERC.

qualifié, à une organisation en réseaux, où le travail n'implique plus l'exécution pure et simple mais une intelligence de la tâche ». En effet, le progrès technique conduit au déclin de l'emploi non qualifié occupé traditionnellement par les non-diplômés (Léné, 2002 ; Dancourt et Berger, 2006). Ainsi, l'élévation générale du niveau de formation conjugué à un taux de chômage relativement élevé, accroissent les difficultés d'insertion des jeunes en situation d'échec scolaire (Vincens, 1997). Pour compliquer encore les choses, les postes peu qualifiés sont dorénavant occupés par des jeunes diplômés (Léné, 2002). Dès lors, le diplôme détenu par le jeune conditionne de certaine manière son niveau d'employabilité « *L'existence du diplôme fournit une information à l'employeur qui l'utilise comme signal de la productivité* » (Adjerad et Ballet, 2003). Les jeunes peu diplômés sont donc les moins placés sur l'échelle de l'employabilité (Poullaouec, 2004).

Le développement de l'employabilité : une responsabilité partagée entre l'individu, l'entreprise et les pouvoirs publics

Avant de présenter le rôle de chacun d'entre eux dans le développement de la « capacité à trouver un emploi et s'y maintenir », il est utile de définir ce concept.

L'employabilité : synonyme de l'adaptation de l'individu à des situations très diverses

L'employabilité est à l'origine un concept anglo-saxon qui a été introduit en France par le sociologue Raymond Lerdut en 1962. C'est à partir de la seconde moitié des années 1990 qu'il a pris de l'essor dans les discours des gestionnaires (les travaux de Dany en 1997, ceux de St. Germes en 2004, etc.). La définition qui recouvre vraisemblablement l'acceptation la plus largement reconnue, est la suivante *« L'employabilité c'est la probabilité que peut avoir un individu à la recherche d'un emploi d'en trouver un* » (Lerdut, 1962 ; Outin, 1990 ; Peretti, 2005). Pour Gazier (2003), l'employabilité c'est : « *La capacité relative d'un individu à obtenir un emploi compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail* ». En partant de ce principe, St. Germes (2004) constate l'émergence d'une « employabilité relative » centrées sur les conditions du marché du travail, conjoncturelles ou structurelles. L'individu doit dorénavant adapter ses connaissances et son savoir-faire aux exigences du marché du travail, et pas seulement à celles de l'entreprise.

Toutefois, il est utile de rappeler que l'employabilité est une notion subjective. Sabouné et Duyck (2008) constatent qu'elle est constituée de quatre éléments : les compétences techniques requises pour l'exercice d'un métier, l'expérience professionnelle, le diplôme et les qualités individuelles. La majorité des recruteurs se reposent sur les trois premières dimensions pour, dans un premier, trier les CV, et dans un second temps, convoquer les candidats qui semblent avoir le profil recherché, à une entrevue de sélection. Ces dimensions sont « objectives » puisqu'elles sont facilement détectables et vérifiables par l'employeur (attestation d'emploi, etc.). Cependant, il est difficile de prévoir à quels critères ce dernier va se référer dans l'évaluation des qualités personnelles (Evéquoz, 2004). Celles-ci constituent l'élément « subjectif » de l'employabilité parce qu'elles sont souvent appréciées à partir des propres représentations de la personne en charge du recrutement « *L'employabilité ne désigne pas seulement les caractéristiques ou l'histoire personnelle des travailleurs, elle revoie indissolublement aux critères et pratiques d'embauche des entreprises, qui débouchent sur la stigmatisation et l'exclusion de certains groupes du marché du travail* » (Gautié, 1993). A cet effet, un jeune peut être employable pour certains entreprises, et inemployable pour d'autres (Danvers, 2003).

Entendue comme la capacité à être employé, l'employabilité est un concept particulier en ressources humaines, puisqu'elle est centrée principalement sur l'individu (Baruel-Bencherqui, 2005). Ce dernier lui-même, qu'il soit en emploi ou au chômage, est le principal acteur de l'entretien de son employabilité (Jacot et al., 2001). Pour ce faire, il doit tout d'abord avoir la volonté d'améliorer ses propres connaissances et compétences « *En cherchant à les mobiliser et à les faire progresser* » (*Ibid.*). Puis ensuite, être demandeur d'informations sur les conditions indispensables au développement de son attractivité sur le marché de l'emploi. Cela dit, l'individu n'est pas le seul acteur de l'employabilité. L'entreprise et les pouvoirs publics les sont aussi. Ils y interviennent, à des degrés divers, selon la situation professionnelle de l'actif.

Le cas des salariés

Pour de nombreux auteurs (Finot, 2000 ; Jacot et al., 2001 ; Gazier, 2003 ; Danvers, 2003 ; Evéquoz, 2004 ; St. Germes, 2004 ; Baruel-Bencherqui, 2005), l'employabilité apparaît comme une responsabilité conjointe de l'individu et de l'entreprise. Elle est en premier lieu à la charge du salarié « *Question de vie ou de mort professionnelle* » (Finot, 2000). En fait, les compétences dont il dispose à l'entrée dans la vie active ne sont pas éternellement utiles. Elles peuvent, d'un jour à l'autre, devenir obsolètes. Le salarié doit donc veiller à maintenir, ajuster et améliorer son patrimoine de compétences en vue d'une adaptation permanente à son environnement professionnel (Jacot et al., 2008). Pour St. Germes (2004), l'employabilité « *Renvoie surtout à une capacité de veille d'emploi du salarié […] Elle associe une capacité générale à s'adapter et saisir les occasions, à une volonté individuelle de se former, de changer, d'évoluer, une curiosité intellectuelle* ».

L'entreprise, de son côté, doit aussi jouer un rôle moteur dans l'accroissement des compétences de son personnel. Pour ce faire, elle doit dans premier temps, incorporer le concept d'employabilité dans ses politiques sociales tout en activant une communication interne avec les salariés sur sa nouvelle stratégie (Finot, 2000 ; St. Germes, 2004). Elle doit impérativement aussi gérer leur employabilité en amont et en aval du changement d'emploi (Baruel-Bencherqui, 2005), puisque cette dernière se construit dans le temps, il s'agit d'un continuum dans le parcours professionnel du salarié (Danvers, 2003). Dans un deuxième temps, les entreprises sont invitées à mettre en place les moyens indispensables pour « *Développer leurs compétences et/ou en acquérir de nouvelles, reconnues en interne et/ou sur le marché du travail* » (Jacot et al., 2001). Cinq outils de GRH peuvent concourir au maintien et développement de la « capacité à être employé » (Finot, 2000 ; St. Germes, 2004) :

- *Les modalités d'organisation du travail*. Il est important de mettre en place une organisation du travail susceptible de libérer les initiatives et la créativité du salarié ;
- *La gestion des compétences en faveur de l'employabilité*. Cette démarche doit permettre au salarié de développer et/ ou acquérir des compétences spécifiques qui répondent aux besoins de l'entreprise, et transversales qui lui permettent de trouver un autre emploi ;
- *La Formation Employabilité* « *Elle élargit les champs de métiers et des compétences du salarié […] On y trouve les formations aux nouvelles technologies* » (Finot, 2000). La politique de l'Etat dans le domaine de la formation (la mise en place du Congé Individuel de Formation, etc.) favorise aussi le développement de cet outil au sein des entreprises. Ainsi, de nombreux salariés bénéficient des formations financées par les Régions ;
- *Les actions d'aide à la mobilité*. Toute sorte de mobilité, que ce soit géographique ou fonctionnelle, favorise le développement des capacités de l'individu à s'adapter aux changements, et enrichit ses connaissances ;
- *L'entretien d'évaluation annuelle*. Il vise à apprécier la performance du salarié à travers les compétences mises en œuvre, et d'élaborer des projets professionnels internes ou externes (St. Germes, 2004).

Le cas des « jeunes en quête d'insertion »

Depuis le début des années 1970, les « formes particulières d'emploi » ne cessent pas à se développer (Givord, 2005). Ainsi, « *Le nombre d'intérimaires et de bénéficiaires d'un contrat aidé a été multiplié par quatre entre 1982 et 2001 ; le nombre des autres contrats à durée déterminée par trois* » (*Ibid*.). En effet, dans un contexte de pénurie d'emploi, l'accès à un contrat à durée indéterminée, notamment en début de vie active, est de plus en plus difficile. Dorénavant, les sortants du système de certification doivent souvent passer par une période de précarité professionnelle avant de parvenir à une situation « stable ». Cependant, les sans qualification s'installent plus durablement que les autres jeunes dans l'inactivité ou dans l'emploi temporaire (Angotti et al., 2008). Pour cela, les pouvoirs publics ont retenu cette population comme cible d'un ensemble d'actions pour l'emploi ou la formation. Gasquet et Roux (2006) constatent que pendant les sept premières années de leur vie active (entre 1998 et 2005), 40 % des jeunes sans diplôme sont passés par un dispositif d'aide à l'insertion.

Cet audit s'intéresse plus particulièrement aux mesures de formation mises en place par les Conseils régionaux. Celles-ci sont aujourd'hui une composante principale de la politique d'emploi (Ebersold,

2001 ; Jacot et al., 2001). A titre indicatif, 224 000 jeunes en quête d'insertion ont bénéficié en 2006, d'une formation financée par les Régions (CERC, 2008). Les bénéficiaires de ces dispositifs alternent des périodes de formation réalisées en centre de formation et des périodes de stage en entreprise. Selon Léné (2002), l'alternance est un élément essentiel du processus de socialisation professionnelle. Elle contribue au développement de l'employabilité des jeunes en leur offrant l'opportunité d'acquérir, dans un milieu professionnel, les compétences et les normes de comportement nécessaires pour s'intégrer au sein des organisations (Léné, 2002 ; Romani, 2004 ; Giret et Lopez, 2005), et dans certaines mesures, une première qualification professionnelle. Ebersold (2001) constate que les actions publiques de formation permettent aux jeunes de se reconstruire professionnellement dans le sens où elles leur mobilisent sur des « objectifs de dynamisation et de développement personnel ». Toutefois, il convient de rappeler que ces diapositifs fournissent au jeune un statut social et des ressources (Poullaouec, 2004). Il bénéficiera *ipso facto* du statut de **« stagiaire de la formation professionnelle »**, et percevra pour cela une rémunération (inférieure au SMIC). Il n'est plus donc compté parmi les demandeurs d'emploi. Suite à la décentralisation de la formation professionnelle (loi du 7 janvier 1983), chaque Région peut développer des mesures originales en fonction de ses priorités. Dans cette étude, on va se pencher sur les dispositifs mis en place par le Conseil Régional de Poitou-Charentes en direction des jeunes sans diplôme.

2. Quelle efficacité pour les politiques publiques de formation en faveur des jeunes sans qualification ? Le cas de la Région Poitou-Charentes

La politique de la Région Poitou-Charentes entend de contribuer à la sécurisation des parcours professionnels des citoyens. L'accès à la formation tout au long de la vie s'inscrit bel et bien dans cette perspective. Ainsi, de nombreuses actions de formation professionnelle ont été créées en direction des différentes catégories d'actifs : les salariés licenciés, les victimes d'un handicap, etc. Afin d'apporter quelques pistes de réflexion sur l'efficacité de ses mesures en faveur des jeunes sans diplôme, la Direction Formation-Apprentissage-Enseignement Supérieur de la Région nous a demandé de suivre de près la mise en œuvre des dispositifs :

- Engagement Première Chance (EPC). Pendant une durée moyenne de deux mois, les jeunes seront formés sur des attitudes attendues en situation professionnelle. L'objectif étant de favoriser, à l'issue de cette formation, leur accès à un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. Six secteurs en pénurie de main d'œuvre ont été ciblés (la propreté, hôtellerie-restauration, etc.) ;
- Quart' Avenir (QA), en partenariat avec l'AFPA[150]. Il vise à amener les jeunes les plus démunis scolairement et socialement, *via* la construction d'un parcours de formation d'une durée allant de 12 à 24 mois, vers un premier niveau de qualification (diplômes AFPA).

Il semblait nécessaire de réaliser, compte tenu de l'aspect exploratoire du sujet, un audit qualitatif (Barbet, 2003) par entretien auprès des maîtres d'œuvre. Le choix s'est porté sur les entretiens semi-directifs en raison de la souplesse de la méthode. Un guide d'entretien qui liste les thèmes à développer durant l'entrevue a été élaboré *ex ante*. Au total, une vingtaine d'acteurs ont été interrogés. Les statuts des interviewés sont divers : directeur de centre de formation, directeur de mission locale, psychologue du travail, formateur, conseiller d'entreprise en ressources humaines (au sein des chambres consulaires et des fédérations professionnelles). Les *interviews* se sont déroulés, entre juillet 2008 et juin 2009, aux centres AFPA de Rochefort, Châtellerault et de Chasseneuil-du-Poitou, à la Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Deux-Sèvres (CMA 79) située à Niort et au sein d'un centre de formation qui a préféré garder l'anonymat. Les données récoltées ont fait l'objet d'une analyse de continu du discours des entretiens (Bardin, 1993). Toutefois, il est important de noter que, en raison de la taille de l'échantillon et des spécificités du terrain d'intervention, les analyses présentées ne peuvent pas être étendues et généralisées à l'ensemble des mesures publiques d'aide à l'insertion. Les résultats doivent être donc présentés avec prudence.

[150] Association nationale pour la formation professionnelle des adultes.

2.1. La formation professionnelle : un outil vital de développement de l'employabilité des « jeunes sans qualification en quête d'insertion »

L'absence de diplôme et le manque d'expérience entravent l'insertion de cette population dans l'emploi. La formation continue, à travers ses nombreux outils et postures pédagogiques, favorisent l'accroissement, dans des contextes parfaitement professionnels (ateliers techniques et stages en entreprise), de son « capital compétences ». Dans un premier temps, on présentera les éléments qui constituent, selon les interviewés, le noyau dur de l'employabilité, et ensuite les actions mises en place par les organismes de formation en vue d'une amélioration de l'attractivité des stagiaires sur le marché de l'emploi.

Les ingrédients de l'employabilité

Les actifs faiblement diplômés occupent traditionnellement des postes peu qualifiés qui n'exigent pas un niveau d'employabilité élevé. Néanmoins, certaines qualités et capacités semble être indispensables pour pouvoir trouver un emploi et s'y maintenir.

Les éléments de personnalité

Les interviewés remarquent que les recruteurs des jeunes de bas niveau de qualification accordent une attention particulière aux qualités personnelles. Ces derniers recherchent des travailleurs motivés, c'est-à-dire des jeunes qui exercent leur métier avec passion « *Pour eux (employeurs), un jeune qui s'intéresse au métier, c'est qu'il l'aime tout simplement* », qui sont dynamiques « *Ils n'aiment pas les fainéants* » et très disponibles pour répondre aux exigences horaires qu'impose leur métier. Il faut qu'ils soient aussi autonomes « *C'est des métiers qui dans les pré-requis nécessitent beaucoup d'autonomie* », assidus « *On attend à ce que les gens qui travaillent sur les chantiers soient présents* » et ponctuels. Pour s'intégrer dans l'entreprise le jeune doit avoir impérativement un comportement correct « *Le mot clé c'est l'éducation* », un bon contact relationnel et surtout une bonne capacité d'apprentissage « *L'artisan, il cherche quelqu'un quand même de compétent […] donc qu'il soit capable d'apprendre* ». Certaines entreprises artisanales, compte tenu de leur taille, ont tendance à recruter des jeunes peu ambitieux au niveau de l'évolution au sein de la même organisation : « *Si le jeune ne révolutionne pas […] C'est exactement ce qu'il faut comme jeune* ».

Les savoirs et l'expérience professionnelle

Pour certains employeurs, et selon toujours les acteurs de la formation, le diplôme est d'importance secondaire « *Le gars qui n'en veut, ils l'aimeront mieux que quelqu'un qui a le diplôme et qui ne veut pas salir les mains* ». Néanmoins, pour nombre d'entreprises, le niveau du jeune en mathématiques et en français conditionne son intégration dans le métier « *Quand ils recrutent un jeune, ils insistent beaucoup dans les dires : « Il faut être bon en maths et en français* ». Par ailleurs, les jeunes ayant effectué des stages en entreprise auront moins de difficultés pour trouver un apprentissage que les jeunes non-expérimentés *« Avec des stages avant, l'employeur sait qu'ils connaissent le métier. Donc, s'ils s'engagent dans l'apprentissage, il y a moins de chance qu'ils s'arrêtent en cours de route »*. Il est toutefois intéressant de noter que les entreprises à taille humaine sont de plus en plus à la recherche d'une main-d'œuvre polyvalente « *Il faut être capable d'aller tenir l'autre machine […] Ils n'acceptent pas des gens qui disent : « Moi j'ai été recruté pour ça, moi je ne fais que ça* ».

L'origine sociale et la mobilité

L'adresse indiquée sur le curriculum vitae (CV) peut constituer un élément d'inemployabilité, et cela pour des « raisons culturelles ». Selon ce point de vue, certains employeurs évitent de recruter des jeunes issus des quartiers dits « sensibles » dans lesquels les codes et les valeurs sont différents de ceux de l'entreprise. D'autres employeurs sont cependant plus favorables à l'*embauche* des « jeunes de proximité » que des « jeunes de loin » « *L'employeur m'a dit : le jeune, oui, il est à Parthenay, j'aime pas ça* ». Les acteurs de la formation constatent pourtant que le « bouche-à-oreille » constitue la principale source de recrutement dans les petites entreprises. « *Ils se connaissent puisqu'ils ont été recrutés sur des critères un petit peu « olé, olé». C'est, alors de la famille […] c'est le fils d'un salarié* ». De ce fait, le **réseau social** est aussi un élément déterminant de l'employabilité. Selon nos interviewés, la « mobilité de base » est une qualité à avoir pour pouvoir être recruté. En d'autres termes, les jeunes doivent avoir un moyen de locomotion pour se rendre sur leur lieu de travail

« *Mobilité, ça veut dire, soit pouvoir prendre le bus, soit avoir sa mobylette ou sa voiture* », mais aussi et surtout savoir se repérer sur un plan afin de se déplacer d'un chantier à l'autre « *Ils vont insister sur la mobilité géographique parce que les chantiers sont éclatés* ». Toutefois, il est intéressant d'identifier les outils mis en place par les centres de formation pour accroître l'employabilité des sans qualification.

Les conditions favorisant le développement de l'employabilité

L'analyse des discours des psychologues du travail et des formateurs permet de constater que leurs actions se structurent autour de deux enjeux majeurs.

Contribuer à la construction d'un parcours de formation vers l'emploi

Le développement de l'appétence des jeunes sans diplôme à la formation est un défi à relever. En effet, ces jeunes ont une image négative du système éducatif en raison de leur situation d'échec à l'école. Pour cette raison, certains formateurs tiennent, dès le premier jour de formation, à leur souligner l'aspect professionnel de la formation continue « *Un des premiers messages qu'on doit faire passer : « attention, ce n'est plus l'école […] on est en formation pour adultes* ». Cependant, la majorité des sans qualification éprouvent des difficultés à faire un choix professionnel. Afin de leur orienter vers un métier qui correspond le mieux à leur profil, une phase de diagnostic individualisé de leurs atouts et faiblesses est donc nécessaire « *C'est un moment où on va repérer avec eux leurs ressources […] On repère leurs aptitudes relationnelles, gestuelles, cognitives et les aptitudes personnelles* ». Le bilan de ce diagnostic permet au formateur de définir avec le jeune un projet professionnel. Afin de vérifier la pertinence de celui-ci, le jeune doit effectuer un ou plusieurs stages en entreprise. A l'issu de ces stages, si le bilan est négatif, le stagiaire sera réorienté vers un autre métier. En revanche, s'il est positif, le formateur technique construira avec le jeune un projet de formation. Suite à cela, les jeunes seront positionnés sur une formation qualifiante dans un des centres AFPA (stagiaires QA) ou devront chercher, avec l'appui de leur référent, une formation sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation (stagiaires EPC). Dans les deux cas, ces stagiaires seront formés sur les techniques de recherche d'emploi (élaboration d'un CV, construction d'une lettre de motivation, etc.) et bien *armés* pour réussir un entretien de recrutement *« On essaie surtout de jouer sur leurs représentations d'eux-mêmes pour un entretien d'embauche, sur leur comportement, exprimer leurs motivations, leur projet ».*

Favoriser l'intégration du jeune au sein de l'entreprise

Les acteurs de la formation constatent que la plupart des stagiaires ne maîtrisent guère les codes du monde professionnel. Ces jeunes ont bien souvent une représentation fallacieuse ou négative de l'employeur « *Ils ont tous une image du patron qui doit plutôt être un copain qu'un patron* » ; « *Pour eux, un employeur, il n'est que con, il ne fait que donner des ordres* ». De surcroît, leurs attentes par rapport au travail sont différentes de celles des managers. Il est alors indispensable de passer par une phase de resocialisation pour faciliter leur intégration au sein des organisations. Pour ce faire, les formateurs s'attachent, à travers leurs interventions, à transmettre aux jeunes les valeurs essentielles du travail *« Un des objectifs, c'est de travailler sur la notion « travail » : pourquoi travailler ? »* En outre, ils leur font découvrir les règles de fonctionnement de l'entreprise, les attitudes attendues en situation de travail « *On va leur montrer que si on veut s'y intégrer, il va falloir faire des efforts au niveau du comportement* » et surtout le rôle réel de l'employeur « *Le patron n'est pas là forcément pour vous exploiter, c'est un échange* ». Ils leur mettent aussi en place des actions permettant le développement de l'autonomie « *Ce que l'on pose au départ comme contrat avec eux : c'est vous qui allez trouver l'entreprise. Donc, ça veut dire que le jeune apprend à se servir d'internet »* et la mobilité « *C'est être mobile, venir, voilà, voir le centre, venir sur un plateau technique en maçonnerie […] il y a déjà, oui, un vrai travail sur la mobilité […] ça va jusqu'à prendre le jeune par la main, prendre le train avec eux, les amener, leur montrer, venir, partir* ». Par ailleurs, les psychologues du travail de l'AFPA développent des outils favorisant le dialogue entre les stagiaires et les tuteurs en entreprise (même avant leur entrée organisationnelle) « *D'abord, on fait des « enquêtes métier » […] Donc, avoir un premier entretien avec l'employeur pour négocier son stage : « je viens chez vous faire quoi ? » Il le définit. Donc, l'employeur lui explique bien* ». De leur côté, les formateurs veillent au bon déroulement du stage en jouant un rôle de médiateur entre le jeune et son manager *« On les suit,*

au bout de huit jours, la formatrice demande de rencontrer le tuteur, et fait un point avec le jeune […] si elle s'aperçoit que le jeune a eu des tâches qui étaient peu intéressantes […] soit on le sort du stage, soit on essaie d'ajuster avec l'employeur ». Malgré l'intérêt et l'originalité de ces actions, des facteurs ralentissant la course de certains « stagiaires de la formation professionnelle » vers l'employabilité ont été identifiés.

2.2. Les facteurs défavorables au développement de l'employabilité

Lors de la réalisation de cet audit, des écarts entre les objectifs poursuivis par la Région et leurs conditions d'application ont été observés. A l'issu des dispositifs QA et EPC, certains jeunes sortent, avec ou sans la qualification, vers l'emploi - plutôt vers un contrat à durée déterminée - et d'autres vers le « non-emploi ». Par ailleurs, le taux d'abandon en cours de formation est inquiétant (il s'élève à 22 % environ). Ainsi, bon nombre de stagiaires EPC restent sans solution à la sortie du dispositif, c'est-à-dire qu'ils ne parviennent pas à trouver une formation sous contrat de travail. Angotti et al. (2008) constatent qu'en France, « *Chaque année, des dizaines de milliers de jeunes pris en charge par des acteurs de l'insertion ne connaissent pas de sortie positive* ». Il est donc nécessaire de repérer les conditions défavorables à l'acquisition de nouvelles compétences. Ces conditions influencent négativement l'efficacité des mesures publiques de formation.

Les facteurs individuels

D'une manière générale, l'individu est le principal « gérant » de son parcours. Dans le cas des jeunes sans qualification, il est difficile, compte tenu de leur inconscience de la réalité professionnelle, de les considérer comme étant les principaux acteurs de leur employabilité. La formation professionnelle doit leur faire prendre conscience de leurs propres difficultés en les rendant plus responsables de leurs trajectoires. Les discours des maîtres d'œuvre interviewés permettent de constater trois groupes de facteurs individuels défavorisant le développement de la « capacité à être employé ».

Manque de motivation pour la formation

Jacot et al. (2001) souligne l'importance de la motivation de l'individu dans la réussite d'un acte de formation « *Une formation est profitable dès lors que la personne qui la suit se met en situation d'apprendre* ». Selon les acteurs de la formation, certains stagiaires sont très peu motivés pour se former en raison de l'aspect théorique de la formation *« Quand ils se rendent compte qu'il va y avoir un minimum de cours, ils disent : « non, c'est impossible, maths, français […] je suis incapable, je n'y arriverais pas* », mais aussi et surtout de leur situation économique. Ces jeunes, majoritairement issus des classes sociales les plus défavorisées, ont des besoins financiers urgents pour améliorer leur niveau de vie. Ils sont donc plutôt à la recherche d'un emploi qui leur permet de s'échapper à leur environnement, et pas forcément d'une formation qualifiante « *Le principal frein pour faire adhérer les personnes à l'idée de se former, c'est la nécessité de gagner rapidement leur vie* ». Cela dit, certains d'entre eux, quand ils n'arrivent pas à s'insérer dans l'emploi, ils acceptent de rentrer en formation professionnelle pour pouvoir bénéficier d'une rémunération « *La rémunération a été un argument décisif pour la participation des jeunes à ce dispositif* » et/ou développer leur réseau professionnel en effectuant des stages en entreprise. Au fil du temps, quand ils s'aperçoivent que cette rémunération - qui s'élève à 400 euros environ - couvre à peine les frais engagés pour se rendre sur le lieu de la formation et/ou de stage et se nourrir, ils décident d'abandonner la formation et chercher un emploi « *Il y a parmi les causes d'abandon, le problème de rémunération […] ils n'ont plus de sous […] c'est dans les 300 euros pour un jeune qui sort de l'Education Nationale [...] Le repas, mine de rien, ça coûte cher, parce que c'est sept euros pour deux repas par jour* ».

Manque de mobilité

Les formateurs constatent cette problématique chez la plupart des stagiaires. En effet, ces derniers sont peu ou pas assez mobiles pour des raisons culturelles « *Un jeune qui est sur la Plaine d'Ozon m'a dit : « ma mère va déménager, c'est une catastrophe pour moi ». En fait, il est allé à 500 m […] parce qu'à 500 m, ce ne sont pas les mêmes codes, ce ne sont pas les mêmes appartenances* », psychologiques « *J'ai un jeune qui a une phobie qui fait qu'il n'est pas question pour lui de dormir ailleurs que chez lui* » ou tout simplement pour des raisons matérielles. En fait, certains jeunes n'ont pas les capacités financières nécessaires pour détenir un véhicule ou tout au moins pouvoir passer le permis de

conduire. Pour compliquer encore les choses, les réseaux de transports en commun ne sont pas suffisamment développés en Poitou-Charentes « *Au Vigeant, il y a un bus par jour. C'est une heure et demie de transport le matin quand on habite Poitiers, une heure et demie le soir* ». Tout cela peut, à un moment ou à un autre, décourager le jeune et lui pousser à abandonner la formation. Rappelons aussi que le manque de mobilité constitue un handicap supplémentaire pour accéder à un emploi.

Difficultés à s'intégrer au sein de l'entreprise

Les problèmes de personnalité et de comportement constituent des facteurs défavorables à l'intégration dans les organisations. En effet, les psychologues du travail interviewés constatent que la plupart des stagiaires ont, à cause de leur situation d'échec à l'école, une image dévalorisée d'eux-mêmes. Cette image entraîne un manque d'estime de soi « *Il y a des spirales de l'échec qui se mettent en place au niveau scolaire […] et ça va lui coller à la peau, c'est-à-dire qu'il est bon à rien* ». Pour cela, certains d'entre eux ont des difficultés à valoriser leurs atouts lors d'un entretien de recrutement « *C'est un jeune qui va avoir du mal à exprimer ce qu'il est capable de faire, et ça va être difficile de se positionner face à un employeur* » ou à se maintenir durablement dans un emploi - ou éventuellement dans un métier - « *On a une problématique de maintien dans la durée, de leur capacité à se maintenir par rapport à un objectif* ». Les psychologues du travail soulignent aussi le caractère impulsif de certains stagiaires. Il est cependant important de noter que certains jeunes sans diplôme sont confrontés à des difficultés d'ordre psychologique - en particulier ceux qui avaient des problèmes avec la justice -, et d'autres souffrent de troubles d'apprentissage « *On a des jeunes de très bas niveau de qualification, avec un accès au code écrit extrêmement compliqué, et qui ont beaucoup de difficultés à se repérer dans l'espace et dans le temps* ».

Malgré les efforts déployés par les organismes de formation, certains stagiaires ont du mal à intérioriser les valeurs de l'entreprise. Leur comportement non-professionnel, leurs difficultés culturelles et leur manque d'éducation et de maturité freine, d'une manière ou d'une autre, leur intégration au sein d'une équipe de travail « *Il lui a demandé de ramasser les crottes de chiens dans la cours pour que l'accueil des clients soit nickel, et Steve a répondu : « tu n'as que d'aller les manger*».

En outre, certains jeunes éprouvent des difficultés à accepter les contraintes du monde professionnel et à s'adapter aux changements organisationnels. Par ailleurs, les acteurs de la formation observent un phénomène inquiétant, c'est celui du taux d'absentéisme élevé chez certains stagiaires (absence non justifiée ou arrêt maladie). Les raisons de ce phénomène « *peuvent être personnelles et externes à l'entreprise (maladie, etc.) ou au contraire liées au travail lui-même (contexte relationnel, etc.)* » De Boislandelle (1998). A vrai dire, les formateurs constatent que la majorité de ces jeunes s'absentent par manque d'intérêt et de motivation pour leur travail, et cela en raison d'une orientation peu réussie ou des modes de gestion mal adaptés aux besoins des jeunes.

Les facteurs organisationnels

Les nouveaux entrants dans l'organisation ont un certain nombre de besoins. L'insatisfaction de ceux-ci peut entraver leur intégration dans l'entreprise. Cette dernière doit fournir aux stagiaires les conditions favorables à l'intégration, mais aussi à l'acquisition de nouvelles compétences reconnues sur le marché du travail.

Les besoins des jeunes sans diplôme

Dufour (2008) identifie quatre besoins que les jeunes sans qualification ressentent lors de la phase d'intégration dans l'entreprise :

- « Besoin financier ». Selon l'auteur, ces jeunes travaillent avant tout pour gagner dignement leur vie ;
- « Besoin de soutien ». Celui-ci peut se scinder en trois autres types de besoin : un besoin d'informations (définition claire des tâches à effectuer et des objectifs à atteindre ; entretien mensuel d'évaluation), un besoin d'encadrement (mise en place d'un mode de gestion adapté aux besoins des jeunes) et un besoin de support affectif (mise en place d'un système de tutorat renforcé) ;
- « Besoin de reconnaissance ». Les jeunes sans qualification ont besoin d'être respectés en interne (besoin d'être reconnu pour ce qu'ils sont et ce qu'ils font ; comportement respectueux du supérieur hiérarchique et des collègues de travail à leur égard) et en externe (fierté d'appartenir à leur entreprise) ;

- « Besoin de sens associé à la tâche et à l'utilité de travail ».

La non-satisfaction d'un ou de certains de ces besoins peut conduire le jeune à abandonner la formation ou à changer d'orientation professionnelle.

Les pratiques de certaines entreprises en matière de gestion des stagiaires EPC et QA

Selon les acteurs de la formation, la gestion des ressources humaines (GRH) reste une fonction marginale au sein des petites entreprises *« Pour eux, gérer les ressources humaines, ce n'est pas urgent* ». En plus, les managers sont peu ou pas formés sur l'encadrement des salariés. De ce fait, les phases d'accueil et d'intégration de nouvelles recrues sont bien souvent négligées « *C'est des jeunes qui, à un moment donné, arrivent sur le chantier, sont très peu présentés aux autres. Ils perdent de repères, semaine 1 vont être avec un tel, semaine 2 avec un tel […] Après, le tuteur n'a pas forcément la visibilité de la traçabilité de tout suivi du jeune* ». Ce n'est pas donc étonnant que les missions du tuteur ne soient pas clairement définies dans bon nombre de structures.

Le style de management de certains employeurs est cependant jugé « classique » par les interviewés, et donc peu adapté aux besoins de nouvelles générations « *En règle générale, ils sont tuteurs dans l'art, sans être formés […] parce qu'ils sont passés par là aussi. Donc, ils reproduisent en bien ou en mal, ce qu'ils avaient vécu* ». Les entreprises de propreté avaient, en raison de leur mode d'organisation du travail (chantiers élcatés), des difficultés à accroître le sentiment d'appartenance à l'entreprise chez les jeunes. Les formateurs remarquent le manque de « communication matérialisée » (entretien d'évaluation) et le dialogue entre certains jeunes et tuteurs. Quelques managers avaient pourtant un comportement irrespectueux à l'égard des stagiaires. Par ailleurs, il y avait des entreprises qui refusaient de recruter sous contrat d'apprentissage des stagiaires EPC pour des raisons de discrimination fondée sur l'âge[151] ou l'origine du jeune, semble-t-il. Ainsi, certaines organisations semblent être peu formatrices « *Il y a les entreprises qui veulent des jeunes prêts « tout de suite », c'est-à-dire qu'ils ne font pas différence, parce que c'est un apprenti, il leur faut tout de suite quelqu'un d'efficace* », et d'autres ont confié des tâches subalternes pour les jeunes. Par ailleurs, nombre d'employeurs ont bien joué le jeu d'accompagnement des stagiaires à travers la professionnalisation du « métier de tuteur » et un accueil bien préparé et soigné.

Toutefois, il convient de noter que des chambres consulaires et des fédérations professionnelles contribuent au développement de la gestion du personnel au sein des petites entreprises, en organisant au bénéfice de ses gérants et managers, des « Ateliers RH ». Celles-ci portent essentiellement sur les processus de recrutement et d'intégration dans l'entreprise, et sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Néanmoins, force est de constater que ce n'est pas la professionnalisation des pratiques des managers qui va garantir un meilleur accueil aux jeunes, mais c'est plutôt la qualité des rapports entre ces derniers et leur supérieur hiérarchique.

La problématique de la « deuxième chance »

La Région Poitou-Charentes souhaite, à travers la création des dispositifs de formation en direction des publics en difficulté, de « *Offrir plus de chance à chacun en favorisant un environnement de réussite ; développer l'égalité d'accès à la qualification à tous les niveaux et favoriser l'accès à la formation tout au long de la vie* » (Petitjean et Gil, 2005). Autrement dit, elle souhaite offrir aux jeunes sans diplôme une « deuxième chance » après leur premier échec (à l'école). Pour cela, la seule condition pour être positionné sur les dispositifs EPC et QA, était d'être sorti du système éducatif sans diplôme. Selon les organismes de formation, certains jeunes n'étaient pas aptes à entrer en formation professionnelle « *Pour dire en deux mots, on ne change rien ! Alors, un coup de chance, il y en a un qui sorte […] il y en a un qui va s'intégrer* ». Pour cela, et selon eux, il fallait définir des critères de sélection fermes afin de rendre la formation plus fructueuse.

Toutefois, les centres de formation craignent de perdre en crédibilité auprès des entreprises à cause du comportement non-professionnel manifesté par bon nombre de jeunes pendant leurs stages « *Les entreprises ne veulent plus nous voir avec ça […] C'était la cata avec les jeunes […] Donc, on démobilise et on démotive les entreprises […] on ne veut pas être grillé davantage auprès d'elles* ». Cela dit, Ebersold (2001) souligne les pratiques sélectives des structures d'insertion « *Qui ont*

[151] Etre âge de plus de 18 ans, coûte cher pour l'entreprise. En pratique, l'apprenti perçoit une rémunération déterminée en pourcentage du SMIC.

tendance à se préoccuper prioritairement des populations paraissant les plus « employables » […] au détriment de celles qui conjuguent des déficits scolaires, professionnels et sociaux ». Pour Angotti (2009), ces pratiques permettent aux maîtres d'œuvre de préserver leur financement. Par ailleurs, les acteurs de formation rappellent que le travail du formateur consiste à transmettre son savoir-faire aux stagiaires, et pas de leur assurer un accompagnement psychologique « *Il y a des problèmes à régler avant d'entrer réellement en formation parce qu'il y a des choses, nous, on ne peut rien faire […] Alors, ce qu'on peut apporter, c'est ce qu'on sait, nos connaissances, nos expériences, et on est ni psychologues, ni sociologues* ». La Région, de son côté, constate une standardisation de l'offre de formation proposée par les différents organismes, et une certaine insensibilité aux différences de rythmes d'apprentissage des personnes ainsi qu'une ignorance de la diversité des profils des jeunes **«** *Il faut complètement changer les modalités pédagogiques […] il y a certainement des pédagogies qui font que les jeunes s'accrochent ou pas […] Ils ne font pas d'après moi, le nécessaire pour garder ces gamins, leur donner envie d'apprendre* ».
Une meilleure communication entre le Conseil Régional et les maîtres d'œuvre de ses politiques sur les objectifs à réaliser, permettrait de rendre ces dernières plus efficaces. Dans cette optique, il serait intéressant d'organiser une table ronde qui réunit les différents acteurs de la formation afin de repenser la formation professionnelle des jeunes sans qualification.

Conclusion

L'insertion professionnelle des jeunes sans qualification, compte tenu de leurs nombreuses difficultés, semble être un processus relativement long. Ce constat est d'ailleurs confirmé par nombre de rapports (Céreq, 2007 ; CERC, 2008) d'auteurs (Ebersold, 2001 ; Angotti et al., 2008) et de formateurs « *Ca s'inscrit souvent dans la durée. Moi, je vois ça, comme un tableau d'un peintre, c'est des petites touches, de temps en temps, et c'est toutes ces petites touches qui, après un axe de temps, qui peut être plus/moins long selon l'individu, va finir par faire un beau tableau* ». Les politiques publiques d'emploi et de formation doivent dorénavant « *Organiser des parcours plutôt que de mettre en œuvre des aides ponctuelles limitées dans le temps* » (CERC, 2008).
Les dispositifs de formation constituent un outil efficace de développement de la « capacité à être employé ». Néanmoins, un certain nombre de facteurs individuels et organisationnels les rendent moins efficaces. De ce fait, la Région devrait communiquer mieux sur leurs attentes, les organismes de formation devraient adopter des postures pédagogiques qui répondent aux besoins spécifiques des bénéficiaires, les parents devraient assumer mieux leur rôle d'éducateur, les entreprises devraient mettre en place un dispositif d'accueil et d'intégration de nouvelles recrues plus fructueux, les stagiaires eux-mêmes devraient être, malgré leurs problèmes, plus motivés à se former.
Conformément aux pratiques de l'audit, cette recherche nous a permis d'atteindre nos objectifs : étudier l'efficacité des politiques de formation en faveur des jeunes sans qualification et son rôle dans le développent de leur employabilité. Peretti et Vachette (1987) notent que l'audit social doit permettre d'attester et de confirmer les objectifs afin de proposer un bilan d'action capable de résoudre les problèmes.

Bibliographie

.Adjerad, S., Ballet, J. (2003), « Effet Diplôme et insertion professionnelle », in josé Allouhe (coord), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 787-799, Vuibert.
.Angotti, M. (2007), « Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des personnes éloignées de l'emploi », *Consommation et Modes de Vie*, CREDOC, 207.
Angotti, M. et al. (2008), « Deuxième chance ? La prise en charge des jeunes éloignés de l'emploi de qualité », *Cahier de recherche n°257*, CREDOC.
Angotti, M. (2009), « Quelle deuxième chance pour les jeunes pour les jeunes en difficultés ? », *Consommation et Modes de Vie*, CREDOC, 218.
Bardin, L. (1993), *L'analyse de contenu,* PUF.
Baruel-Bencherqui, D. (2003), *Employabilité et politiques managériales dans l'entreprise*, Harmattan.
Céreq (2007), « Quand l'école est finie… Premiers pas dans la vie active de la Génération 2004 ».
Couret, A., Igalens, J. (1988), *L'Audit Social*, PUF.

Chardon, O. et al. (2008), « Les familles monoparentales : Des difficultés à travailler et à se loger », *Insee Première*, INSEE, 1195.
Danvers, F. (2003), « Maintenir son employabilité : une compétence clef dans un processus de gestion de carrière », *Congrès AIOSP*, Berne Suisse.
Drancourt, N., Berger, L. (2006), *L'Insertion des Jeunes en France*, 4ème édition PUF.
De Boislandelle, H-M. (1998), *Dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils*, Economica.
Depp (2008), « Les sortants sans qualification : la baisse se poursuit », *Notes d'Informations*, 5.
Dufour, L. (2008), *Les déterminants de l'intégration des jeunes à faible capital scolaire au sien des organisations*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul CEZANNE, Aix-Marseille III, IAE.
Dufour, L., Frimousse, S. (2006), « La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire », *Management & Avenir*, 10, 145-159.
Ebersold, S. (2001), *La naissance de l'insemployable. Ou l'insertion aux risques d'exclusion*, Presses Universitaires de Rennes.
Evéquoz, G. (2004), *Les Compétences Clés pour Accroître l'Efficacité et l'Employabilité de Chacun*, Liaisons.
Finot, A. (2000), *Développer l'Employabilité*, INSEP Consulting.
Gasquet, C. (2003), « Les jeunes sans qualification : un groupe hétérogène, des parcours d'insertion divers », *Bref*, Céreq, 202.
Gasquet, C., Roux, V. (2006), « Les sept premières années de vie active des jeunes non diplômés : la place des mesures publiques pour l'emploi », *Économie et statistique*, Insee, 400, 17-43.
Gautié, J. (1993), *Les Politiques de l'Emploi : Les marges Etroites de Lutte Contre le Chômage*, Vuibert
Gazier, B. (2003), « L'employabilité », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, *in* José Allouche (coord.), 418-427, Vuibert.
Giret, J.F., Lopez, A. (2005), « Les politiques publiques au cœur des trajectoires des jeunes », *Travail et Emploi*, 101, 31-43.
Givord, P. (2005), « Formes particulières d'emploi et insertion des jeunes », *Economie et statistique*, INSEE, 388-389, 129-143.
Jacot, H. (2001), *La Formation Professionnelle en Mutation : Développer et Reconnaître les Compétences*, Editions Liaisons.
Léné, A. (2002), *Formation, Compétences et Adaptabilité : L'Alternance en Débat*, L'Harmatan.
Lerdut, R. (1962), *Sociologie du Chômage*, PUF.
Outin, J.L. (1990), « Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d'œuvre : la construction sociale de l'employabilités », *Sociologie du travail*, 4, 469-490, Dunod.
Peretti, J.M., Vachette, J.L. (1986), *Audit Social*, Les Editions d'Organisation.
Peretti, J.M. (1998), *Ressources Humaines et Gestion du Personnel*, Vuibert.
Peretti, J.M. (2005), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Quatrième édition, p. 91, Vuibert.
Petitjean, S., Gil, C. (2005), « Poitou-Charentes : une politiques concertée pour une sécurité professionnelle », *Actualité de la formation permanente*, 198, 74-75.
Poulet-Coulibando, P. (2000), « L'environnement social et familial des jeunes non qualifiés », *Education & Formations*, 57, 39-54.
Poullaouec, T. (2004), « Les jeunes ouvriers et la formation tout au long de la vie : promotion ou insertion ? », *Formation continue*, Céreq, 86, 53-68.
Romani, C. (2004), « Alternance(s) : synthèse de vingt ans de développement en France et à l'étranger », *Notes Emploi-Formation*, 11, Céreq.
Sabouné, K., Duyck, J-Y. (2008) « Quelques pistes pour un audit de l'employabilité des jeunes à partir de l'analyse des représentations sociales des employeurs : le cas du bassin rochefortais », *10ème Université de Printemps de l'Audit Social*.
St. Germes, E. (2004), L'employabilité, une nouvelle dimension pour la GRH ? Communication au XVème congrès de l'AGRH à Montréal.
Vincens, J. (1997), « L'insertion professionnelle des jeunes : A la recherche d'une définition collective », *Formation Emploi*, Céreq, 60, 21-36.

IMPACT DES CULTURES METIERS SUR LES PRATIQUES D'AUDIT SOCIAL : « ETUDE COMPARATIVE ENTRE LE CAS D'UNE ORGANISATION DU TRANSPORT MARITIME ET CELUI D'UN ORGANISME DE LUTTE CONTRE LE CANCER »

Aline SCOUARNEC
Professeur des Universités,
IAE de Caen Basse-Normandie, Nimec
aline.scouarnec@unicaen.fr

Mohamed TISSIOUI
Doctorant, NIMEC
IAE de Caen Basse-Normandie
m_tissioui@yahoo.fr

Sami OUADRANI
Doctorant, NIMEC
IAE de Caen Basse-Normandie
sami.ouadrani@unicaen.fr

Introduction

Le climat social actuel sollicite de tout DRH une conciliation entre les exigences de son métier et l'impact de la diversité et des interférences culturelles qui en découle, notamment des cultures métiers. En effet, ces dernières soulève pour tout directeur et responsable RH, le dilemme entre le respect des règles encadrant la GRH, qu'elles soient internationale, nationale, sectorielle, RSE… et les réticences ou résistances des cultures métier présente dans l'organisation. A titre d'exemple, la suprématie des cultures métiers, dans certains secteurs comme celui de la santé ou du transport maritime, pose le problème d'adéquation entre elle et la culture de l'entreprise. En effet, les DRH se trouvent souvent contraints d'adapter leurs règles de gestion (pratiques RH) à celles des cultures métiers de leur organisation.

Adapter ces règles, suppose une connaissance et compréhension de ces cultures métier avant même d'envisager des solutions ou actions appropriées. Dans ce sens, l'apport managérial de ce travail consiste à mettre en évidence d'une part les difficultés que peut rencontrer une DRH dans la gestion des cultures métiers, et d'autre part, nous proposerons une lecture analytique et pragmatique de ces cultures métiers afin de permettre à l'auditeur social d'intégrer de façon précise les différents aspects de cette culture métier. Afin de répondre à ces objectifs, nous comparons deux cas. D'une part, le cas d'une organisation du secteur de la santé où la gestion des ressources humaines peine à s'installer face à la prédominance des cultures métiers, et d'autre part, le cas d'une organisation opérant dans le secteur de transport « maritime », où le DRH a réussi au fil du temps à concilier, via la communication et le dialogue, les pratiques de gestion (pratiques RH) et les cultures métiers assez fortes.

1. Cadre conceptuel d'analyse

Trois principaux concepts seront mobilisés dans le cadre de ce travail : métier individuel, nouveau métier et culture métier. Nous proposons ci-après une explication des ces trois concepts.

1.1. Le métier

Le concept de « métier » est complexe et difficile à définir de manière univoque et consensuelle. Selon des travaux de certains sociologues comme Piotet (2002), Osty (2003) et Dubar et Tripier[152] (2005), la notion de « métier » réapparait dans le vocabulaire du monde du travail, mais elle est souvent sujette à

152 C. Dubar et P. Tripier (2005), *Sociologie des professions*, Armand colin.

un amalgame avec des termes comme : profession, emploi, etc. De ce fait, nous ne pouvons faire l'économie d'une délimitation de ce concept. A l'origine, la notion de métier s'est construite en référence aux métiers de l'artisanat (Boyer, 2000). Cette référence renvoie, selon Osty (2003), « …*à la dextérité de la main et la connaissance des propriétés de la matière, ce qui suppose l'acquisition de procédés techniques et des méthodes pour exécuter un ouvrage. Le métier correspond ainsi à un savoir-faire hautement élaboré et mobilisé pour la réalisation d'une tâche* ». Avec le développement des activités de service, le rapport à la matière se raréfie. Au XVIII[ème] siècle, avec les notions de « besoin, nécessité et utilité », des expressions comme « *être du métier* » signifiaient « être nécessaire ». En d'autres termes, le métier se définit par l'utilité de sa finalité, qu'il concerne un produit ou un service (Germain, 2003).

Classiquement, le métier peut être défini comme un ensemble de compétences directement applicables par un individu ou une firme à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation, et utilisés dans le cadre d'une technique dominante susceptible d'évoluer (Boyer, 2003). Néanmoins, le métier ne se limite pas uniquement à des aspects techniques. « Avoir du métier » suppose alors une compétence, un savoir-faire identifié, mais aussi une référence à un groupe professionnel (Osty, 2003).

Sire (1993) relie le concept métier à une nouvelle dimension, restée jusqu'au là, sous-entendu dans ce qui a précédé. Ainsi, pour cet auteur, le métier désigne « *l'ensemble des emplois qui, dans l'organisation, sont caractérisés par une même* ***finalité*** *et une même* ***technicité*** ». D'autre part, le métier individuel est identifié par les activités qu'il recouvre et les compétences nécessaires pour l'exercer (Boyer 2000). Dans ce sens, il correspond à des domaines de compétences regroupant des familles d'emplois utilisant le même type de connaissances et de technologies.

Parcourir ces problématiques diverses et variées en fonction du point de vue adopté ou de l'objectif visé, nous amène à retenir que l'analyse du métier individuel selon les composantes suivantes : ***La compétence, l'activité et la finalité***. Toutefois, cette définition n'exclut pas une conception corporatiste formalisée par un groupe social caractérisé par des valeurs et des normes et une capacité d'action collective, le tout au sein d'un espace d'identification permettant le développement d'une culture métier.

Ainsi, nous retiendrons les définitions suivantes :

« Un métier se caractérise par un ensemble d'activités et de compétences nécessaire à son exercice et fonction de sa finalité. La délimitation du concept métier oscille entre une conception individualisante et une conception corporatiste, communautariste permettant le développement d'une identité et d'une culture métier ».

Cependant, cette seconde définition qui prône la culture métier revêt un intérêt majeur du fait de la volatilité des cette dernière, notamment face aux évolutions des contours métier au cours de ces dernières années. En effet, dans un environnement de crise et de changement accrus, là ou la politique de flexibilité devrait régner, Osty[153] (2003) a démontré, un besoin des salariés et des entreprises en transformation à retrouver des valeurs sûres qui se matérialisaient dans le métier, considéré comme valeur sûre, et construisant ainsi leur légitimité individuelle et collective.

Au-delà des raisons du retour aux métiers, les questions qui se posent concernent plutôt les conséquences de ce désir du métier. Une des premières conséquences concerne l'accumulation des savoirs, savoir-faire et une expertise propres à ces métiers incitant ainsi à un ancrage identitaire important. La seconde conséquence est une suite directe à la première et elle se matérialise dans l'organisation du métier et la création des ses propres normes et valeurs. Ce regain d'intérêt pour le concept de métier soulève la question de la culture du métier et de l'identité professionnelle du salarié.

[153] Osty F., (2003) « Le Désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail », Rennes, PUR.

Notre délimitation du concept de métier permet de constater qu'il est à la fois une occupation, un genre de production technique, une forme d'apprentissage et enfin à un statut social (Osty, 2003). De ce fait, dans le cadre de ce travail, le métier va être appréhendé par ses caractéristiques intrinsèques (activité, compétences et finalités) d'une part, et d'autre part en analysant son aspect corporatiste, notamment l'identité et la culture métier, ses valeurs et normes sociales (code déontologie, interaction et coopération avec d'autres métiers…).
Comme le précise Boyer et Scouarnec (2009), « la désocialisation qui accompagne la mondialisation et la dématérialisation de beaucoup d'activités fait resurgir avec une nouvelle force la notion de métier individuel qui donne à l'individu non seulement un statut social mais des repères en terme de compétences présentent ou futures ».

1.2. La culture métier

Aborder la culture métier nécessité tout d'abord un détour par la notion de culture elle-même. En effet, cette dernière renvoie à une multitude de sens. Les sciences sociales mobilisent la notion de culture aussi bien pour parler de l'identité, de représentations sociales. De même, elles analysent et comparent des cultures d'entreprises, de métiers, etc. (Chevrier, 2003)[154]. Cette diversité sémantique exige une discussion poussée du concept de « culture métier » afin de restreindre notre objet d'analyse.

Le concept de « culture métier » fait référence, en premier lieu à l'ensemble de valeurs, règles, normes… des individus exerçant un même métier. Ce corporatisme de métier (Segrestin, 1985)[155] sous-entend l'existence formelle ou informelle d'un espace (corporation, entreprise…) et d'un groupe social permettant le développement d'une capacité d'identification de chaque individu à ce collectif régi par des valeurs, représentations, comportements et des normes. De ce fait, la culture métier fait automatiquement référence à l'identité du métier ou à l'identité professionnelle, ce qu'Osty (2003) appelle le désir de métier comme mode de définition de soi au travail et de socialisation.

Ne constituant qu'un aspect parmi d'autres, des modes d'identification par le travail, l'identité métier fait référence, dans le cadre de ce travail, au processus vécu par le salarié au sein du groupe auquel il s'identifie. Dans ce sens, comprendre la culture métier suppose la compréhension des principaux mécanismes de socialisation basés sur une analyse bipolaire : individu-collectif.

On distingue deux courants relatifs aux mécanismes de socialisation : l'approche fonctionnaliste et l'approche interactionniste. Osty (2003) spécifie quatre mécanismes différents selon l'approche fonctionnaliste basée sur l'intégration d'une culture métier :

- ***L'incorporation des attributs d'une catégorie sociale*** *: dans ce mécanisme, on s'intéresse à comprendre comment l'individu incorpore de façon incrémentale les normes, les valeurs et les systèmes de représentations minorant ainsi la part accordée à l'apprentissage. Ce procédé assure une soumission totale de l'individu au groupe. Dans ce sens, la culture métier s'exprime par l'identité collective du groupe social et fonctionne comme un tout cohérent. Toutefois, cette lecture de l'identité collective ignore tout phénomène de déviance et d'apprentissage ;*
- ***Les instances de socialisation des métiers*** *: dans ce point, nous faisons référence aux instances de formation comme mode de transmission et d'intégration des savoirs et des savoir-faire. Dans ce sens, le cursus de formation peut être considéré comme un espace important à la gestation et l'ancrage d'une socialisation via l'organisation des modalités de transmission des savoirs, pratiques professionnelles, des normes, des valeurs, des représentations métier. L'exemple des médecins et leurs rôles façonnés par une longue formation démontrent clairement cette vision. Toutefois, cette vision occulte les interactions du terrain et les mécanismes d'apprentissage qui en découlent. En effet, dans la mesure où la culture métier ne peut s'expliquer que par le cursus de formation initiale et être indépendante des situations de travail, la socialisation suppose l'intégration des modes de transmissions par le travail comme l'imitation des gestes, le langage*

[154] S. Chevrier (2003), « Le management interculturel », Que-sais-je. Paris, Puf.
[155] D. Segrestin (1985), « Le phénomène corporatiste », Paris, Fayard.

technique… c'est ces différents éléments qui forgent l'appartenance commune à un corps professionnel, métier-profession au sens de Dubar (2005).

- ***Les attributs fonctionnels de la culture métier** : la culture métier doit être basée sur une vision d'efficacité collective. Elle suppose le développement d'une coopération par la construction de référents communs pour se comprendre et coopérer. La culture métier devient alors une condition de la performance collective et une forme de réponse organisationnelle complémentaires aux règles formelles établies dans l'entreprise. Dans ce sens, l'entreprise constituant un second espace de socialisation développe des dispositifs d'intégrations rivaux ou complémentaires à ceux développés au sein du collectif de métier. Cependant, ces deux espaces de socialisation contigus soulèvent le désir de chacun à absorber l'autre. De ce fait, la présence de deux cultures métiers et donc d'espace (corporation) de socialisation laisse peu de chance à celui de l'entreprise ;*
- ***Le cosmopolitisme au croisement de l'identité professionnelle et d'entreprise** : les rapports qu'entretiennent les modes d'intégration par métier et ceux véhiculés par l'entreprise posent le problème d'espace d'identification. De ce fait, le rapport à l'activité du métier, notamment l'autonomie dans le travail, représente l'un des pôles d'identification. Or, ce déploiement de l'identité professionnelle doit tenir compte de l'espace dans lequel elle évolue : l'entreprise considérée comme sphère d'identification complémentaire. Cette conception, nous permettra une meilleure analyse du métier dans l'entreprise, au sens de Boyer (2001).*

Cette approche fonctionnaliste basée sur la double socialisation par le métier et l'entreprisse exige l'articulation de ces deux niveaux pour la compréhension de l'identification du salarié. Globalement, l'identification au métier est appréhendée, par l'approche fonctionnaliste, comme l'incrémentation des propriétés culturelles (gestuelles, langage, attitudes, procédés…) d'un groupe professionnel. Dans ce sens, la culture métier est une culture renouvelée et actualisée par un apprentissage continue et régulier. La formation représente dans ce cas le préalable nécessaire à cette culture métier.

L'approche interactionniste base la dynamique de construction identitaire sur l'interaction entre l'individu et son espace relationnel. Osty (2003) spécifie cinq situations d'interactions permettant la construction identitaire du métier à la recherche d'une légitimité :

- ***Le produit d'un système d'interactions** : cette vision met l'accent sur les mécanismes relationnels de production de l'identité. Dans ce sens, l'identité est une construction dynamique et contingente via l'interaction entre l'individu et son milieu social, notamment entre l'image qu'il s'attribue et celle accordée par les autres. De ce fait, le concept d'identité peut être considéré comme une dynamique entre deux processus. D'une part, la façon dont l'individu assimile ou s'identifie aux caractéristiques du groupe, et d'autre part, son besoin continu de différenciation à la recherche d'autonomie. Dans ce cas, l'identité du métier dépend de l'oscillation entre un besoin de reconnaissance, de singularité et celui d'appartenance à un collectif vers une identité collective ;*
- ***La position d'acteur expert et l'identité du métier** : dans ce cas, l'identité de métier dépend de la position de pouvoir, acquis par la détention de ressources ou d'expertises, permettant ainsi, de négocier voire imposer une reconnaissance dans l'activité. Dans ce sens, l'identité métier est un processus de construction continue dépendant des jeux de pouvoir des différents groupes sociaux. L'équilibre final n'est qu'une trêve de rupture ;*
- ***L'innovation et l'émergence de nouveaux professionnels** : face à une évolution et changement rapide, ainsi que d'autres facteurs, la logique d'innovation impose des situations de travail inédites exigeant un renouveau des situations de travail. Au fur et à mesure de l'évolution de ces nouvelles logiques, les contours des métiers évoluent installant une distorsion des contours connus. Ces nouvelles logiques professionnelles caractérisées par des nouvelles compétences conduisent à la création de deux groupes dans l'entreprise : d'une part, les tenants de l'innovation et d'autre part les réfractaires à cette innovation (Alter, 2005). Ainsi, le premier groupe déclenche un processus de socialisation ou d'intéressement (Calon et Latour, 1989) qui permettra à terme de construire son réseau et par conséquent sa légitimité. Toutefois, cette reconnaissance ne signifie pas une institutionnalisation ou la création d'un nouveau corps de métier ;*

- ***La double transaction et l'identité de métier « bloqué »*** *: tout en intégrant la dimension relationnelle et l'importance de l'accès à une position de pouvoir acquises par la maîtrise de ressources ou d'une expertise dans les deux premiers cas de l'approche interactionniste, Dubar (1991)[156] élargie l'approche de l'identité en y intégrant la trajectoire. Ainsi, l'identité se compose de l'intersection de ces deux points mais sans ignorer le contexte spatio-temporel dans lequel évolue l'individu. Autrement dit, l'identité se construit via un double processus qui s'articule entre d'une part une identité pour soi qui suppose une transaction subjective avec un objectif d'affirmation de soi avec une évolution progressive (dans une spécialité), et d'autre part, une identité pour autrui qui présume la confirmation objective par une communauté professionnelle légitime (Dubar, 1991). Toutefois, la construction de cette identité composée peut être menacée en l'absence d'une reconnaissance par les politiques de gestion de l'entreprise (promotion, augmentation de salaire…). En conséquence, ce décalage entre la politique de gestion de l'entreprise et ce processus d'identification conduit à un blocage de l'identification. L'individu devra alors faire son choix entre une identité de l'entreprise et celle du métier ;*
- ***L'expérience de travail comme procès de subjectivation*** *: Au-delà de l'espace relationnel, les jeux de pouvoir et la recherche de la reconnaissance, l'identité du métier renvoie aussi à la nature de l'activité. Partant de l'idée que le travail met en jeu des capacités humaines, Dejours (1980, 1995)[157] a développé une approche psycho-dynamique du travail en s'intéressant aux mécanismes psychiques et de construction de l'identité par l'activité de travail. En effet, l'auteur soutient l'idée que l'activité de travail constitue pour l'individu une opportunité de réalisation de soi afin de combler tout sentiment d'incomplétude ou de souffrances héritées de son histoire singulière. Dans ce sens, l'identité de métier résulte d'un processus symbolique de transformation de la souffrance en plaisir. Cette transformation suppose deux conditions. D'une part, une reconnaissance symbolique au sein d'un collectif de travail (conformité aux règles, techniques, langages, valeurs et normes du groupe) et d'autre part, une reconnaissance institutionnelle (via les règles de gestion : promotion, formation, augmentation de salaire…). Ici, l'identité du métier renvoie à deux espaces ou scènes sociales plus ou moins indépendantes, selon l'auteur.*

Ces deux approches fonctionnalistes et interactionnistes ne sont pas contradictoires mais plutôt complémentaires. Dans ce sens, nous pouvons retenir la définition suivante :

« La construction d'une culture métier est assurée d'une part par un renouvellement et une actualisation au travers d'un apprentissage continu. La formation représente dans ce cas le préalable nécessaire à cette culture métier. D'autre part, la dynamique de construction identitaire métier repose sur l'interaction entre l'individu et son espace relationnel professionnel».

1.3. L'audit social et culture métier

L'audit social vise à donner un avis sur la gestion sociale de l'entreprise et à constater les écarts par rapport à des normes (Martory, 2003). La question qui nous intéresse est la suivante : existe t-il des normes claires ou référentiels qui prennent en compte les cultures métiers dans les pratiques d'audit social ?

La réponse à cette question reste floue. En effet, les pratiques d'audit, particulièrement, en matière de ressources humaines vise une adéquation entre compétence et métier. De ce fait, l'audit social s'intéresse, essentiellement à « recenser les compétences disponibles et les risques associés à évolution des métiers » (Martory, 2003). Toutefois, la difficulté d'identification des normes conventionnelles est conditionnée par la définition des métiers, notamment leur stabilité. Or, le contexte actuel montre l'existence d'une forte dynamique de transformation, de naissance et d'obsolescence de certains métiers et compétences. De ce fait, en matière de gestion des ressources humaines, l'audit social doit tenir compte des mécanismes de transformation, naissance ou obsolescence des métiers, notamment

[156] Dubar C., ((1991) « La socialisation », Paris, Colin.
[157] Dejours C., (1995) « Le travail entre subjectivité et rapports sociaux », in (coordination) P. Cours-salies, *La liberté du Travail*, Paris, Centurion.
Dejours C., (1980) « Travail, usure mentale » Paris Centurion.

leurs impacts sociaux sur la culture métier et en conséquence les risques qui peuvent découler de cette situation.

1.4. Problématique et questionnements

La définition de la culture métier adoptée dans le cadre de ce travail soutient l'idée qu'elle peut être source de cohésion et d'évolution du climat social au sein de l'entreprise, comme elle peut être source de dysfonctionnement et de risque de conflits paralysant l'entreprise ainsi que les actions des DRH. Cette problématique renvoie clairement aux enjeux que peut représenter la culture métier sur les pratiques de ressources humaines ainsi qu'à la nécessité d'audit social régulier. Par ailleurs, la compréhension des cultures métiers, du côté de l'auditeur social, passe obligatoirement par la compréhension de leur construction. De ce fait, tout facteur déstabilisant ces cultures métiers peut s'avérer dangereux pour la stabilité du climat social de l'entreprise.
Ainsi, dans le cadre de cette communication, notre intérêt va porter précisément sur l'émergence de deux cultures métiers au sein du même métier, suite à une dynamique d'évolution de ce dernier.
Dans ce cas, toute la question est de savoir comment les DRH assurent une transition en douceur, en intégrant les aspects sociaux dans la gestion de la dynamique des métiers ? De ce questionnement, d'autres en découlent :

Quelles sont les raisons d'émergence de deux cultures métiers au sein du même métier ? Cette cohabitation engendre t elle des conflits ? Comment les DRH gèrent ils cette situation ? Quelles sont les actions anticipatives à ce phénomène ? Le développement ou la consolidation d'une culture d'entreprise n'est-elle pas un remède pour nuancer les conflits générés par la présence de ces deux cultures métiers ? Par quel biais le développement de cette culture d'entreprise permet-il une meilleure gestion de cette diversité ? L'intégration des aspects sociaux et cultures métiers dans la gestion de la dynamique des métiers, n'est elle pas une des clés d'entrée pour la GRH ?

Afin de répondre à ces questionnements, notre objectif, dans un premier temps, revient à comprendre le fonctionnement de la culture métier et ses mécanismes d'acquisition (processus de socialisation). Pour ce faire, nous nous basons sur la dichotomie entre les approches et mécanismes fonctionnaliste et interactionniste. Ainsi, selon une vision dynamique, notre grille d'analyse s'articule autour des différents mécanismes de constructions des cultures métiers au sein de deux organisations de secteurs différents, où la culture métier constitue une variable de taille lors de tout audit social et pour toute action RH.

Approche fonctionnelle		***Approche interactionniste***	
Mécanismes de construction de la culture métier	***Caractéristique principale***	***Mécanismes de construction de la culture métier***	***Caractéristique principale***
L'incorporation des attributs d'une catégorie sociale	Adhésion sans conditions aux références de groupe	Le produit d'un système d'interactions	Le relationnel
Les instances de socialisation des métiers	Importance de l'espace de formation (initiale) et l'apprentissage (situation de travail) pour la socialisation (transmissions de savoirs, des valeurs, des normes…)	La position d'acteur expert et l'identité du métier	Le pouvoir et la détention de ressources (expertise)
Les attributs fonctionnels de la culture métier	Interaction des cultures métier et entreprise au profit de l'efficacité de la coopération au sein de l'entreprise	L'innovation et l'émergence de nouveaux professionnels	Innovation, évolution des contours métier
Le cosmopolitisme au	Inscription de la culture	La double transaction	Relationnel, pouvoir et

croisement de l'identité professionnelle et d'entreprise	métier dans un contexte d'entreprise intégratif	et l'identité de métier bloqué	contexte spatio-temporel
-	-	L'expérience de travail comme procès de subjectivation	Approche psycho-dynamique : recherche de reconnaissance symbolique

Tableau 3 : Récapitulatif de notre grille d'analyse des mécanismes de construction de la culture métier

1.5. Choix méthodologique

Compte tenu de notre problématique et suivant notre objectif de recherche de nature exploratoire, une démarche qualitative, en l'occurrence, l'étude de cas, a été retenue comme stratégie d'accès au terrain. En effet, elle met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique, elle se limite à un domaine d'investigation bien spécifique et permet la collecte de données très diverses. Elle se justifie par la complexité du problème à étudier (Hlady Rispal, 2002).

Selon Yin (2009), l'étude de cas est une véritable « stratégie de recherche ». Ainsi, l'auteur définit l'étude de cas comme : « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1981).

Concernant le recueil des données, nous avons eu recours, dans le cadre de cette communication à des entretiens semi-directifs comme données principales, et à l'analyse de documents internes comme sources de données secondaires. L'analyse de données a été effectuée selon une analyse de contenu, afin de repérer les différents mécanismes de structuration de la culture métier dans chacun des cas, notamment lors de l'émergence de deux cultures métiers au sein du même métier.

2. Résultats et discussion

Nous allons présentés les deux cas avant d'engager une discussion sur la prise en compte des cultures métiers dans les pratiques d'audit social.

2.1. Cas d'un centre de lutte contre le cancer

Le Centre « FB » est un centre de lutte contre le cancer (CLCC). Ces derniers organisés[158] par l'ordonnance de 1945 (articles L.6162-1 et suivant le code de la santé publique) représentent, juridiquement, des établissements de soins privés, à but non lucratif et d'utilité publique. Globalement, ils constituent une réponse institutionnelle aux problématiques liées au cancer. Ainsi, ils ont pour mission : le dépistage, l'examen, l'hospitalisation, le traitement et le suivi[159] des maladies liées au cancer. En outre ces centres, notamment « FB », développent la recherche de nouveau moyen d'actions avec le développement de l'usage de la radioactivité à des fins médicales.

Afin de répondre à ces missions, ces centres regroupent des équipes pluridisciplinaires avec une action médicale de groupe et efficace nécessitant de créer une synergie de compétences complémentaires. Ces équipes sont constituées d'infirmiers de toutes spécialités, des physiciens médicaux, des radiothérapeutes, des dosimétristes, des manipulateurs électro cardiologues…Cependant, ce statut semi-public confère forcément deux conséquences sur les règles de gestion, notamment celle des ressources humaines. D'une part, au-delà de l'aspect financier qui permet d'éviter le système des appels d'offres pour une gestion efficace des ressources financières, par sa nature privée, le personnel est salarié et non agent de la fonction publique hospitalière. Ainsi, les relations sont régies par le code du travail, une convention collective nationale et des contrats de travail de droit privé.

[158] Avant l'ordonnance de 1945, ces centres existaient depuis 1923 et étaient représentés par des dispensaires, services d'hôpitaux publics, fondations… L'ordonnance 1945, signée par le général de gaulle, a permis l'organisation de ces établissements avec des règles de fonctionnement souples et des directions fortement médicalisées.
[159] La tenue des dossiers médicaux, l'organisation d'action médicaux sociale, la surveillance prolongée des résultats thérapeutiques, les soins palliatifs…

Notre analyse sera centrée sur l'impact de la naissance du métier de dosimétriste ; d'une part sur la gestion par l'équipe RH des transitions des manip-radio vers ce nouveau métier, et d'autre part sur les mécanismes d'intégration à la culture d'entreprise et à la culture métier des nouveaux profils, les DUT mesure physique.

La structuration d'un nouveau métier : le dosimétriste[160]

La succession des évolutions technologiques et techniques a eu pour conséquence l'évolution du métier de physicien médical. Cette évolution associée à l'initiative de l'Etat de développer des coordinations au sein de centres dédiés à la lutte contre le cancer ont engendré une évolution de la charge de travail des physiciens. Ainsi, ces derniers ont progressivement délégué des tâches et transféré des compétences de calcul dosimétrique aux manips-radio, considérés comme un vivier de recrutement dans une situation d'urgence. Or, le manque d'attractivité du métier de manip-radio a engendré un élargissement des profils travaillant sur la dosimétrie, vers les diplômés de DUT Mesures Physiques.

Cependant, la série de crises, notamment celle d'Épinal a eu pour conséquence, une réorganisation des équipes pluridisciplinaires en fixant des quotas, des protocoles, etc. Dans ce contexte, accentué par un manque de physiciens médicaux et une augmentation exponentielle de leur charge de travail, on a assisté à une accélération du mouvement de transfert de compétences et une intensification des clivages entre des manips-radio qui oscillent entre le traitement de soins (leur activité de base) et les calculs dosimétriques, et les DUT Mesures Physiques qui se centrent essentiellement sur les calculs dosimétriques, avec une tendance à s'occuper de problématiques liées à la gestion de la qualité.

La structuration du dosimétriste s'est faite au rythme de celle du physicien médical. Or, ce dernier se retrouve dans l'ombre du conflit de ses deux supérieurs hiérarchiques : le physicien médical et le radiothérapeute.
On distingue deux profils du dosimétriste :

- Dosimétriste issu de formation de manipulateur éléctro-radiologue disposant d'une compétence clinique et médicale importante, notamment, en anatomie. Formés par apprentissage à la dosimétrie (glissement de tâches), ces dosimétristes sont amenés à effectuer de temps à autres des pratiques inhérentes à leurs anciens métiers de manip-radio. Leur compétence en anatomie leur permet de mieux contrôler l'exécution du traitement.
- Dosimétriste issu d'un DUT Mesures Physiques disposant d'une compétence en physique appliquée. Formés à la dosimétrie, ils consacrent l'essentiel de leurs activités aux calculs dosimétristes et aux contrôles qualité et technique.

Mécanismes de construction de la culture métier du dosimétriste

Dans ce contexte, marqué par la présence de deux profils au sein d'un même métier et par leur subordination à deux supérieurs hiérarchiques en conflit permanent, le dosimétriste reste aujourd'hui à la recherche d'un statut, de normes et de valeurs lui permettant d'affirmer son métier. De ce fait, l'absence d'une culture métier unique laisse place à la concurrence de deux types de culture métier. D'une part, celle des manip-radio soutenue par les radiothérapeutes et d'autre part celle des DUT Mesures Physiques proche par leur formation des physiciens médicaux.

Ainsi, le premier mécanisme observé auprès des deux profils est celui d'une incorporation verticale des valeurs de catégorie sociale supérieure. Par ailleurs, malgré cette divergence dans la culture métier de référence, nous avons pu constater une interaction positive des deux profils autour du patient. En effet, l'interaction dans les situations de travail montre une coopération et complémentarité entre ces deux profils du fait de la complémentarité de leurs compétences. Cependant, malgré ces mécanismes de socialisation communs aux deux profils, on constate des divergences :

[160] Le dosimétriste est un technicien qualifié qui a pour principale activité le calcul prévisionnel de dose d'irradiation.

1er profil : Les DUT Mesures Physiques
Nous avons constaté la vérification de la thèse de Dubar (2005) qui défend la construction de la culture métier par la combinaison entre l'impact de la formation initiale et celle de la situation de travail où la socialisation suppose l'intégration des modes de transmissions par le travail, comme l'imitation des gestes, le langage technique, etc. En effet, l'intégration des nouvelles recrues s'est faite par un apprentissage assuré par les physiciens médicaux. Ainsi, d'une part, par leur formation initiale, ils étaient prédisposés à une incorporation des valeurs et normes des physiciens, et d'autre part, cet apprentissage a permis de consolider cette prédisposition vers une incorporation des valeurs et des normes des physiciens.
Enfin, certains DUT Mesures Physiques, en présence d'une faible culture d'entreprise vivent mal leur subordination à deux supérieurs hiérarchiques et profitent du développement d'une spécialisation dans la gestion de la qualité et la sécurité pour être plutôt sous la coupe des physiciens.

2nd profil : Les anciens manips-radio
Chez les manips-radio, outre cette incorporation verticale, on observe un attachement à leur ancienne culture métier pour trois raisons principales :

- L'absence d'un statut clair pour le métier de dosimétriste ;
- L'exercice continu de leurs anciennes activités de manips-radio ;
- La réticence exprimée par les physiciens médicaux ou ressentie par les manips-radio.

En effet, les anciens manips-radio vivent plutôt mal cette situation, contrairement aux nouvelles recrues.

> *« Qui dois-je séduire puisque j'ai deux chefs ? Je suis plus ou moins rejeté par les physiciens (dosimétriste de formation mesures physiques) à défaut je me sens plutôt proche des anciens (les manips radio) et des radiothérapeutes. L'organisation ne peut rien pour nous, il nous faut un statut de dosimétriste qui nous permettra de nous organiser »*

Cette situation exprime la faible présence d'une culture d'entreprise garantissant la transition des carrières via une gestion dynamique de l'évolution des métiers.

L'absence d'une culture d'entreprise comme alternative
Les limites que représente la culture d'entreprise dans ce cas s'expliquent par plusieurs raisons. En effet, de part son statut d'établissement de soins privés, à but non lucratif et d'utilité publique, le développement d'une forte culture d'entreprise est limité. D'une part en matière de gestion des carrières, l'entreprise se trouve prisonnière des référentiels de la fonction publique hospitalière qui délimitent clairement les activités, missions et rôles de chaque métier. Dans ce sens, l'action de l'entreprise reste limitée à des promotions conférant des responsabilités au sein de l'entreprise, à des augmentations de salaires ou à tout autre avantage de cette nature. D'autre part, la présence d'une culture médicale puissante (détention d'expertise) engendre un clivage entre service de soins médicaux et administration, ce qui rend difficile toute implication des services des ressources humaines dans certaines pratiques. A titre d'exemple, en matière de recrutement, le service se limite à une gestion prévisionnelle des effectifs et des démarches de recrutement (annonce…). Toutefois, l'embauche et le choix des candidats se fait essentiellement par le responsable du service concerné. Globalement, l'analyse de ce cas montre clairement que tout responsable des ressources humaines doit être vigilant quant à la dynamique d'évolution des métiers et aux cultures métiers ainsi qu'au développement d'une culture d'entreprise permettant d'assurer les transitions de métier.

2.2. Cas d'une entreprise de transport maritime
La société d'armateur « Alpha » est un des principaux employeurs de marins français. Elle arme essentiellement des navires utilisés à des fins commerciales. Le fonctionnement d'une telle entité implique une synergie entre le siège social, les escales et la flotte. Le déroulement de l'activité est complexe, tant du point de vue matériel que du point de vue humain.
Dans le cadre de cette communication, nous allons nous intéresser à la flotte en générale, et plus précisément au service hôtelier. Ce choix s'explique par les difficultés rencontrées par les hôteliers à

intégrer une nouvelle culture marins à côté de leur culture métier de base. Si les services pont et machine sont des marins par formation, le milieu marin présente pour le service hôtelier un environnement à explorer. En effet, travailler sur un navire exige des hôteliers, en plus d'une connaissance hôtelière assurée par la formation initiale, une adaptation au milieu marin. A cet égard, les nouveaux recrutés se trouvent face à la problématique de la structuration d'une culture métier composée de l'interaction d'une part d'une culture métier hôtelière inculquée par leur formation initiale et une culture de marin exigée par le lieu ou espace de socialisation. Ainsi, nous allons tenter, dans un premier temps, de bien illustrer cette structuration, et dans un second temps de mettre en relief les pratiques RH, mises en place, afin d'assurer une intégration efficace de ces nouvelles recrues.

Contexte de structuration

Le métier d'hôtelier au sein de la compagnie exige une double compétence : être hôtelier et marin. Afin de faire face à cette exigence, la direction des ressources humaines avait trouvé la solution avec un lycée maritime. Ce dernier, via un CAP, assurait à l'époque cette double formation : hôtelière spécifique et maritime afin d'initier les salariés au métier de marin. Le lycée maritime, qui assurait ce double cursus, a fermé. Cette fermeture est due, d'une part au fait que la compagnie reste à vocation régionale dans sa politique de recrutement (en s'adressant à des écoles hôtelières locales), et d'autre part, à une augmentation des exigences de la clientèle qui nécessitait un personnel plus qualifié que le niveau assuré par la formation dispensée par le lycée concerné.

Depuis, la compagnie s'adresse principalement aux écoles hôtelières de la région, afin de trouver un équilibre entre les exigences du métier et le développement régional. De ce fait, dès leur premier embarquement, les nouveaux recrutés se trouvent confrontés à la problématique d'identification et de structuration de leur culture métier qui par leur formation se rattache à l'hôtellerie et au milieu marin comme espace de structuration marqué par la domination d'une culture métier de marin.

Les exigences du métier d'hôtelier

Avec une clientèle de plus en plus exigeante et la nécessité de générer un chiffre d'affaires conséquent, l'entreprise se doit d'employer un personnel d'un grand professionnalisme. La formation de celui-ci suppose une connaissance approfondie des techniques liées à la notion de service. Le souci de « coller » au plus près à la demande du marché anime toutes les initiatives des managers. Par ailleurs, l'image de marque de l'hôtellerie-restauration française constitue une composante des standards que s'est fixée la compagnie. Il importe donc d'opérer, en toute connaissance de cause, avec du personnel qualifié. Il incombe donc à la compagnie de s'assurer que le personnel recruté répond bien aux exigences qu'elle s'est fixées.

L'équipe hôtelière répond à des critères professionnels et à des codes liés à sa formation initiale comme instance de socialisation. Ceux-ci, implicitement exprimés, assurent une cohésion du travail et dans le travail. En amont, la formation professionnelle a produit des gens qualifiés ; en aval, l'expérience acquise a conforté les compétences exigées par le métier.
Une attitude commerciale avenante est une des conditions de réussite de la prestation que la compagnie s'est imposé d'offrir. Pour ce faire, des gestes précis, identifiés par métier, prouveront que la technique annoncée est bien maîtrisée (servir au bar et ou restaurant). Une bonne connaissance de soi-même, coordonnée à des élans dosés, produira un comportement commercial adapté à la situation (être toujours souriant et cacher ses émotions…). Par ailleurs, liée à la prestation, la qualité du contact joue un rôle primordial dans la satisfaction des clients. En effet, s'il se glisse une fausse note dans le service, le talent, les capacités du professionnel gommeront l'éventuelle insatisfaction passagèrement ressentie. Sensible à la volonté d'augmenter de manière conséquente le chiffre d'affaires, le collaborateur développe des aptitudes de vendeur en gérant, au quotidien, les possibles objections du client ; ses argumentaires, antérieurement bien préparés, sont ressentis comme coulant de source. En plus des aptitudes professionnelles qu'exige le métier, la notion de temps est fréquemment présente : être rapide et efficace montre une maîtrise des délais respectés et à respecter (exemple : éviter les temps d'attente dans le restaurant, bien nettoyer la cabine entre débarquement et embarquement…). Il va sans dire que le maniement de langues étrangères constitue une force incontournable dans ce

métier. De plus, une parfaite hygiène corporelle et vestimentaire parachèvera la qualité de la prestation.

En plus de ces compétences dictées par le métier, que nous avons citées plus haut, le personnel hôtelier au sein de l'entreprise se trouve confronté aux exigences du milieu maritime (rythme de travail 7/7, notions de sécurité, etc…). En effet, un navire selon les dires des professionnels est un « hôtel flottant ». A cet égard, le nouveau recruté doit trouver un équilibre entre sa technique de métier et le fait d'intégrer la notion maritime. Ici, la DRH joue un rôle primordial afin de donner au manager hôtelier, le commissaire, des techniques qui combinent les cultures des deux métiers.

L'assurance d'une structuration d'une culture de métier via les pratiques RH

La mise en application du plan de secours à bord offre un outil pédagogique qui assure une transition avérée des cultures métiers concernés. Le manager, responsable de la formation complète de son équipe, déploie un « arsenal » d'arguments afin de mettre en évidence les dangers que constitue la navigation, ainsi que le moyen de les éviter. Il existe des explications rationnelles afin de convaincre l'équipe hôtelière du bien fondé des procédures strictes que cette même navigation impose. En outre, un système de formation est mis en place : en amont du premier embarquement, le nouveau recruté suit une formation en matière de sécurité (appelée FOSEC), destinée à l'« amariner ». En aval, c'est-à-dire à bord, une formation continue, par le biais de onze modules rigoureusement construits, entretient les connaissances indispensables au maintien de la sécurité sur le navire. Ce suivi de formation s'intègre dans les tableaux de service, dans le respect de la plage horaire d'une journée de travail.

La navigation oblige un rythme de vie particulier et spécifique (sept jours à bord, sept jours de repos). Un aménagement du temps de travail s'impose alors : celui-ci répond à des règles liées au code du travail ; une coupure de six heures est obligatoire pour la nuit. Dans le même ordre d'idée, tout temps de travail ne doit pas excéder les six heures. Une heure complète pour le repas de déjeuner et une heure pour le dîner sont obligatoirement planifiées. Pour déroger à ces règles, un entretien préalable avec le commissaire assoit le caractère exceptionnel de cette procédure. Cet aménagement du temps de travail s'avère indispensable pour adapter l'hôtelier au travail du marin.

Afin de parfaire l'embarquement des nouvelles recrues, un système de parrainage a été instauré. Le parrain épaule le nouveau, tant dans sa fonction de professionnel que dans sa nouvelle fonction de marin. La nouvelle vie, à bord, de ce jeune initié s'en verra facilitée. Le tuteur, navigateur aguerri, insufflera au tutoré, outre les rudiments de la sécurité à bord, les gestes et attitudes nécessaires à son intégration dans l'équipe. Ce faisant, l'adaptation à sa fonction professionnelle à bord s'effectuera naturellement. De par la rapidité des événements au moment de la première relève des équipages que vit le tutoré, ce parrainage ne prend tout son sens qu'au fil des marées suivantes.

Enfin, la direction des ressources humaines en collaboration avec un ancien représentant du personnel s'est engagée dans une action complémentaire. Ce dernier, du fait de son appartenance dans le passé à la compagnie maritime, comme chef cuisinier, ainsi que sa mission actuelle, représentant de la fédération maritime au comité spécialisé de la formation professionnelle maritime mène un « combat », afin de mettre en place « une formation maritime hôtelière adaptée aux jeunes désirant embarquer sur les navires de commerce ou autres »[161]. La formation doit être compléter par des stages dès la première année d'école. La direction des ressources humaines de la compagnie soutient cette action. En effet, la création de cette formation permettra à l'entreprise d'embaucher des jeunes compétitifs, dans les métiers d'hôteliers et de marins.

Discussion

A travers l'exploration de ces deux cas, nous distinguons deux situations largement différentes quant aux actions menées par les services ressources humaines :

[161] Extrait de l'intervention de Christian LE signe au congrès de SETE

Dans le premier cas, les actions RH restent limitées du fait d'une lourde législation quant aux exigences des métiers concernés. Toutefois, l'intégration de nouvelles recrues reste basée sur un apprentissage assuré par les responsables supérieurs directs impliquant une intégration sans condition de la culture métier de ces derniers.
Dans le second cas, en plus d'un apprentissage assuré par des pairs, des formations permettent d'inculquer les nouvelles valeurs et règles de la culture métier des marins. De ce fait, cette action, permet aux nouvelles recrues via une culture d'entreprise présente de mieux gérer ce processus de socialisation, contrairement au premier cas.
La présentation de ces deux cas permet de retenir quelques éléments clefs utiles à un audit social dédié aux cultures métiers.
Premièrement : L'audit des métiers est un exercice de plus en plus important compte-tenu de la dynamique des métiers engendrée par les mutations environnementales et organisationnelles. Mesurer les écarts entre les métiers prescrits et les métiers réellement exercés devient un des enjeux clefs de la GRH tant les risques associés à la non gestion des écarts peut être source de non performance, de mal être au travail, de dysfonctionnements, etc. On ne peut que regretter à ce niveau, la faible prise en compte dans les démarches de GPEC de réelles observations des réalités professionnelles et de l'intérêt que peut représenter un audit des métiers.
Deuxièmement : Au-delà de la mesure des écarts entre métiers prescrits et métiers réalisés, c'est également la dimension culturelle qui doit être prise en compte, ou plus exactement les processus de socialisation que nous avions évoqués au début de notre communication. En effet, l'enjeu de l'intégration passe par le phénomène d'acculturation, qui dans la sphère du travail, correspond à cette subtile alchimie entre culture du métier et culture de l'environnement d'exercice de ce métier. Que ce soit pour le personnel hôtelier en mer ou le personnel médical, les deux exemples ont bien montré, qu'au-delà des cultures métiers - au sens technique métier -, la culture métier - au sens socialisation - dépendait de l'environnement d'exercice du métier et de ce fait, les managers et les équipes RH devaient s'en préoccuper pour éviter les risques de non performance, de dysfonctionnements relationnels, etc.
Troisièmement, le travail d'exploration réalisé nous conduit à poursuivre nos réflexions afin de pourvoir envisager un référentiel d'audit des métiers intégrant la dimension culturelle. L'objectif de cette communication était avant tout de nature exploratoire mais il apparait à ce stade de la réflexion que l'utilité théorique et pratique, s'intégrant dans le champ de la prospective des métiers (Boyer, Scouarnec, 2009), nous engage à poursuivre la recherche en nous centrant sur la construction d'un référentiel d'audit des métiers -technique et culturel-.

Conclusion

Comme le rappelle Dubois (2010), le métier « transcende les notions de qualifications, qui reposent sur des acquis, et valorise les compétences, qui appellent à des réalisations potentielles, pour faire émerger les talents. Et ces talents, comme dans la parabole évangélique, ne doivent pas rester sous le boisseau, mais trouvent leur éclosion dans la création et l'innovation au service d'un devenir collectif, l'entreprise. On trouve alors dans cette vision prospective du métier, une fonction symbolique identitaire (consacrée par exemple par les concours des « meilleurs ouvriers de France »), une justification collective et altruiste (participer et construire un bien commun), une utilité sociale et même sociétale (mettre son talent au service du fonctionnement de la Société) et une éthique indispensable (au sens par exemple des compagnons du « devoir ») ». Alors si l'enjeu du Métier est si important, les managers et les équipes RH pourraient s'appuyer sur l'auditeur social pour bien appréhender les métiers de leurs organisations car comme le précisait Fauconnier (1993) : « les compagnons ne disent pas qu'ils « ont » un métier. Ils disent qu'ils « sont » leur métier » : n'est ce pas là l'objectif de toute performance RH : être sur le registre de l'être et non sur celui de l'avoir….

Bibliographie

Boyer L., Scouarnec A. (2009), *La prospective des métiers*, EMS.
Chevrier S., (2003), Le management interculturel, Que-sais-je. Paris, Puf.

D'Iribarne, P. (2008), « Culture et gestion en France : l'honneur du métier », in Eduardo M, *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Edition, Pu Laval, pp. 1-44.
Dubar C., et Tripier P., (2005), *Sociologie des professions*, Armand colin.
Dubar C., (1991), *La socialisation*, Paris, Colin.
Dubois P.L. (2010), « Anti Conclusion », in *Management et Métier : Visions d'experts, Mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, collectif dirigé par A. Scouarnec, EMS.
Dejours C., (1995) « Le travail entre subjectivité et rapports sociaux », in (coordination) P. Cours-salies, *La liberté du Travail*, Paris, Centurion.
Dejours C., (1980), *Travail, usure mentale*, Paris Centurion.
Fauconnier D. (1993), « La modernité du compagnonnage », in Management France, n°83.
Martory, B (2003), « Audit social. Pratiques et principes », Revue Française de Gestion, n° 147, pp. 235-246.
Osty F., (2003), *Le Désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, PUR.
Segrestin D., (1985), *Le phénomène corporatiste*, Paris, Fayard.

POUR UNE RELECTURE DE LA SEQUESTRATION DES ENTREPRENEURS PAR L'AUDIT SOCIAL RATIONALITE LIMITEE ET PARTAGE DU POUVOIR EN FRANCE ET EN COLOMBIE

Marc VALAX
Professeur
CREG – IAE de Pau
marc.valax@univ-pau.fr

Ana María PUYO ARLUCIAGA
Universidad del País Vasco
Campus de Gipuzkoa
annie.puyo@ehu.es

La France assiste à des séquestrations de patrons dans les murs de leur entreprise de plus en plus nombreuses. On pourrait croire que la violence physique dans les conflits sociaux est une vraie spécificité nationale. Pourtant, un regard distancié sur la réalité des enjeux du boss-napping en France lors de l'année 2009 et 2010 (Continental, Sony, Amora, Molex, Caterpillar, New fabris, Ikéa, …) révèle quelques points communs mais aussi des divergences managériales avec la réalité colombienne (« leader mondial » : 3000 enlèvements par an commandités par la guérilla (source : Dabène, 2009).
L'analyse des conflits sociaux violents (Rojot, 2006)[162] en France et en Colombie[163] a été notre point de départ avec une compréhension de la rationalité des acteurs concernés, des logiques de pouvoir mais aussi de la dimension culturelle à travers un audit social.
Notre problématique vise à répondre aux deux questions suivantes : pourquoi se manifeste en entreprise des orientations conflictuelles violentes fortes au détriment d'une négociation coopérative ? Comment la démarche d'audit social peut-elle révéler des dysfonctionnements et mettre en évidence des indicateurs permettant de prévenir les séquestrations?
Dans un premier temps, nous préciserons la pertinence du corpus et notre protocole de recherche. Au sein d'une deuxième partie, nous rendrons compte de la logique d'adéquation des méthodes mobilisées avec nos premiers résultats obtenus et les indicateurs pertinents.

1. Le contexte des révoltes collectives et nos choix méthodologiques de recherche

La recherche sur la situation en France et en Colombie ne peut faire l'impasse de questionnements théoriques et méthodologiques quand on aborde des comparaisons internationales comme nous avons été amené à le faire pour caractériser les logiques managériales des conflits sociaux violents dans tous leurs particularismes.. Le but a été d'éviter l'universalisme (oublier l'opération de situation) et le singularisme (quand on refuse d'admettre l'existence de la moindre équivalence fonctionnelle ou analogie digne d'intérêt) (Barbier et Letablier, 2005). Une position nuancée par une conduite de détour a été notre mode privilégié d'investigation et de distanciation. Les rationalités des acteurs, les logiques de pouvoirs et les traits culturels vont alors être soulignés et donner du poids ou de l'inertie aux règles et aux normes de chacun des espaces de l'analyse (Lallement et Spurk, 2003).
Notre souhait a été de progresser dans les pratiques d'intelligibilité au-delà des premières impressions qui n'ont pas été toujours favorables. Une partie de la comparaison reste fonctionnaliste (reconnaître que ce n'est pas comparable) mais nous avons essayé de nous écarter un peu pour nous adapter au terrain, au contexte sociétal et aux spécificités institutionnelles du dialogue social. Les logiques de séquestration apparaissent alors pour le moins dissemblables en France (Dugué, 1994) et en Colombie (Dabène, 2009).

[162] Rojot, J. (2006) « les théories de la négociation » in Allouche, J. (Ed) *Encyclopédie des Ressources humaines,* Ed Vuibert, Paris, pp.804-813, 2nde édition.
[163] Ollivier, R. (2000) « Modernité et résistances culturelles en Amérique latine : l'expérience des organisations colombiennes » in Dupriez, P. & Simons, S. (Eds) *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck Université, Bruxelles, Chapitre 11, pp.275-293.

1-1 Vers des relations professionnelles renouvelées par le management contemporain

Les relations professionnelles harmonieuses entre des managers et des salariés s'arrêtent bien souvent aux discours des dirigeants (Delobbe, 2005). Le management contemporain suggère, incite, plus qu'il ne contraint (Buckingham et Coffman, 2004). Il en appelle plus à la docilité des managers et des salariés qu'à leurs initiatives (Guest, 2001). Ses méthodes de contrôle de l'action sont plus subtiles que dans le système taylorien et ses menaces apparaissent voilées (Roy, 1999). Désormais en partie responsabilisés, les managers et les salariés des entreprises devraient assumer de rôles, des attitudes et des comportements renouvelés dans leurs relations professionnelles avec des changements culturels majeurs et pas sans risques. Il convient de se demander quel est l'état actuel des relations professionnelles en France et quel est le degré réel de participation à la définition des orientations stratégiques de l'entreprise (Truss, 2001).

Le management ne serait pas un engrenage puissant à ce point qu'il enrôlerait la subjectivité passive des cadres et des salariés (Wright et Boswell, 2002). La capacité réflexive des cadres et des salariés est certes soulignée mais ces derniers maintiennent dans leurs relations professionnelles un regard conflictuel vis-à-vis du monde du travail (Taormina, 2005) ou des logiques d'actions violentes (Zerzan, 1999). Le contexte de développement des conflits sociaux est affecté par l'accroissement de la pression médiatique et des obligations de résultats étroitement contrôlés par des systèmes de pilotage et d'anticipation des performances. La logique de séquestration et de conflits sociaux violents témoignerait d'une fragilité structurelle des relations professionnelles du fait (Rojot, 2006). Cette logique d'action culturelle et identitaire des managers et des salariés français serait en proie à des changements profonds à analyser en profondeur.

1-2 Le protocole de recherche

Nos choix méthodologiques de recherche reposent sur un protocole avec une étude longitudinale exploratoire sur deux ans en France et en Colombie, la conduite d'entretiens semi-directifs et un audit social mené en collaboration avec un auditeur indépendant du coté français et colombien dans le cadre d'un projet de recherche.

Notre terrain d'étude a été dans un premier temps six conflits sociaux violents sur les années 2008, 2009 et 2010 (Continental, Sony, Amora, Molex, Caterpillar, New fabris).

Un cas a retenu notre attention : Molex. Cette entreprise a été en proie à une radicalisation des conflits lente et progressive qui nous a permis de bien analyser les jeux d'acteurs concernés. Dans le même secteur d'activité, nous avons eu l'opportunité d'approcher une entreprise colombienne dans le même secteur qui a été elle aussi concernée par une séquestration lente et progressive.

TRAITS MAJEURS DES TRAVAUX DE RECHERCHE	CAUSES	CONSEQUENCES
Envisage la gestion des conflits violents à partir des conduites des acteurs organisationnels	L'entrepreneur, les cadres, les partenaires sociaux et les salariés agissent au cœur d'un système complexe d'interaction	Prise en compte des tensions, des paradoxes et des contradictions dans la collecte des données et l'interprétation des résultats.
Approche élucidatrice	Peu de recherches portent sur les thèmes étudiés de l'analyse comparative de situations de séquestration ;	Comparaison des logiques d'action des organisations pour faire émerger des invariants structurels.
Bases théoriques transdisciplinaires	Accorder de l'importance aux facteurs psychosociaux connexes à la gestion.	Utilisation de savoirs des Sciences Humaines, des Sciences de l'Information et de la communication et de la sociologie interactionniste.
Orientation méthodologique qualitative	*Permettre de mettre en évidence des logiques d'acteur*	Approche longitudinale avec des entretiens semi-directifs et des études de cas.

Tableau n°1 : Positionnement
de nos recherches selon une logique descriptive, compréhensive et explicative

La démarche de recherche qualitative peut s'apparenter au premier abord à un assemblage de méthodes (Denzin et Lincoln, 1994). Elle est avant tout pragmatique dans le sens où nous avons été amené à élaborer par choix successifs des méthodes de questionnement du terrain en fonction d'aléas (Arborio et Fournier, 1999). Nous avons ainsi commencé une série d'entretiens et une analyse de contenu avec une première analyse succincte sur les enjeux des conflits violents en entreprise (Wacheux, 1996). Par la suite, nous avons formulé une lecture interprétative approfondie de la séquestration et des moyens de l'éviter au fur et à mesure qu'une logique d'action culturelle est apparue comme la clé de voûte du système de gestion des ressources humaines.

La pertinence des résultats réside dans la vérification de la scientificité de notre recherche qualitative (Thiétard, 1999). L'objectivité souhaitée correspond au souci non pas d'éliminer la subjectivité qui constitue en fait la nature essentielle du matériel mais d'obtenir une rigueur de lecture permettant des interconnexions (Ghiglione et Matalon, 1999). Le traitement des données a ainsi été réalisé par une analyse de contenu des discours développant un certain formalisme tout en laissant une place confortable à l'induction (Plane, 2000).

Ainsi, nos protocoles de recherche se sont orientés vers une triangulation des méthodes, des acteurs interrogés et de champs d'observation pour pouvoir repérer et comparer les valeurs consensuelles de la séquestration d'entrepreneurs dans chaque communauté nationale en France et en Colombie.

2. Rationalité limitée des acteurs, pouvoir et disparités culturelles en France et en Colombie

La séquestration en tant que conflit social violent redonnerait un corps et une figure à ceux qui entreprendraient (Béroud et alii, 2008). Les lieux de pouvoir étant dilués, certains salariés ressentiraient un malaise car ils n'auraient plus vraiment de prise sur leurs décideurs… *« Séquestrer c'est rappeler que les gens font des choix et en sont responsables. Les salariés s'attaquent pourtant parfois à des directeurs d'usine ou de site, qui n'ont pas toujours le pouvoir de décision, mais ils participent au système. On a essayé de faire croire que plus personne n'était vraiment responsable des décisions économiques, qu'elles s'imposaient d'elles-mêmes… Mais chacun est responsable à son niveau, c'est ça que les séquestrations rendent visibles à nouveau. On remet un corps sur la responsabilité, sur lequel on exerce une violence symbolique, voire physique »* (Béroud et alii, 2008).
Béroud et alii (2008) démontrent que l'on assiste à un élargissement et à une intensification de la conflictualité dans le monde du travail en France. Malgré la tertiarisation de l'économie, l'individualisation des rapports de travail et l'institutionnalisation des relations professionnelles, *"les conflits s'imposent comme une dimension toujours structurante des rapports productifs"* (Adam & Reynaud, 1978).
Béroud, Denis, Desage, Giraud, & Pélisse (2008) précisent à ce sujet que l'on assiste en France à *« une hausse significative du nombre d'établissements touchés par des conflits sociaux entre 1998 et 2004. Conflits dont les pratiques sont diversifiées, qu'elles soient collectives ou individuelles, à l'instar du refus des heures supplémentaires en forte progression »* ce que confirme Jeanneau (2009)[164]**.**
La lutte sociale chez Continental, Sony, Amora, Molex, Caterpillar, New fabris Faurecia, Scapa, 3M, et FM Logistic s'est traduite par une rationalité limitée des acteurs et des logiques de pouvoir fortes.

2-1 La rationalité limitée des acteurs
Le principe de rationalité limitée des acteurs dans le cas d'une négociation ou d'un conflit a été mis en évidence par Simon (1961) et Crozier (1963) cités par Rojot. *« Au moment de l'action, les individus choisissent entre diverses possibilités qu'ils envisagent alors. Ils sont pro-actifs et non prédéterminés et ils ne peuvent donc pas être totalement manipulés ou contrôlés »* (Rojot, 2006, p.806)
Dans le cadre de la séquestration, les entrepreneurs, les salariés et les représentants du personnel conservent un degré de liberté qu'ils exercent à différents niveaux.

[164]Jeanneau, L. (2009) « La lutte continue », *Alternatives Economiques*, n°278, mars.

Les entrepreneurs nous ont témoigné tout d'abord d'une volonté de changer leur image fort dégradée dans l'entreprise et l'opinion publique sans avoir une marge de liberté très grande.
« Les salariés veulent plus d'argent pour vivre et non des grands discours sur les revalorisation sans aucun effet sur leur quotidien. Ils nous prennent de plus en plus pour des privilégiés. On leur donne une image d'exploiteur de la misère. Cela doit changer vite au risque d'une mutinerie » (Cadre 1 / Molex).
« *Les récentes révélations des bonus et des annonces de plans sociaux ont fait monté l'angoisse et mis très en colère les ouvriers. Ils détestent cette image de nantis qui nous colle de plus en plus à la peau. SI on ne fait rien ; on va être très vite dans la merde* » (Cadre 2 / Molex).
« Il y a une exagération des grands groupes qui retombe sur leurs directeurs locaux, puis sur tous les patrons. Séquestrer quelqu'un, ce n'est pas un moyen légal, je réprouve. Mais je comprends l'exaspération. Les gens n'ont plus aucun moyen de s'exprimer, aucune écoute. Qu'est-ce qu'ils peuvent faire ? Après, il ne faut pas confondre. Le patronat réel qui est le nôtre n'est pas le même que le patronat de gestion. Nous, nous risquons notre argent et nos salariés. Il n'y a pas de filtre. Les hommes et les femmes, pour nous, c'est une valeur ajoutée. Pour eux, c'est une valeur d'ajustement. Malheureusement, les gens mettent tous les patrons dans le même sac. Les stock-options et ces conneries ont alimenté un climat pourri, qui retombe sur tout le monde.» (Cadre dirigeant, Sous-tratiant de Molex)

Dans ce contexte d'image dégradée, les salariés seraient prêts à en démordre avec l'Etat de droit dans lequel le fait de participer, de manière active ou passive, à un tel acte, qualifié de délit, les expose à un licenciement pour faute lourde. Les conséquences ne sont pas des moindres : perte des indemnités de licenciement, de préavis et de congés payés. Pour autant, les conflits sociaux violents se sont multipliés en nombre et en puissance.
Le degré de liberté s'exprime par la désobéissance, qui même au prix de sanctions génère chez certains salariés vont *« des comportements à l'encontre de l'organisation à laquelle ils sont liés plus ou moins fortement et plus ou moins contre leur volonté…Les individus agissent dans le sens de ce qu'ils croient être favorable à leurs objectifs et la meilleure façon de les atteindre. Ils croient agir dans le bon sens de leur point de vue» (Rojot, 2006, p.807).*

2-2 Les logiques de Pouvoir

Le tempérament égalitaire des Français, le manque de dialogue social dans beaucoup d'entreprises, l'héritage de luttes ouvrières plus âpres ici qu'ailleurs témoigneraient d'un terrain propice en France à la radicalisation des conflits. Une poignée de hauts dirigeants se sont placés dans des logiques de pouvoir abstraites.
« C'est une fonction modeste quoique capitale : la hiérarchie doit abandonner le rêve démiurgique de bâtir la cité idéale, l'entreprise de ses rêves, pour se recentrer sur ce qui n'appartient qu'à elle, rassembler et manager les ressources de l'entreprise ». (Crozier, 1989, p.65).
Il arrive un moment où l'énormité des rémunérations viendrait rompre le contrat social implicite en termes de répartition de pouvoir. L'exigence de juste répartition des sacrifices produirait l'exaspération et le débordement. Nul extrémisme dans ces actions du désespoir : dans la plupart des cas, les salariés avaient accepté le principe des réductions d'effectifs dans le fond mais pas dans la forme.
« C'est reparti pour le lutte des classes. Y en a marre de nous prendre pour des gueux congénitaux » (Salarié 1 – Molex).
« *Ils nous prennent pour de smoins que rien, on va leur montrer de quoi on est capable. Je n'aime pas la violence mais quand il faut en arriver là, il ne faut pas hésiter !* » (Salarié 2 – Molex).
«Quitte à perdre mon emploi, autant partir avec plus. Quitte à être mis dehors, pourquoi ne pas recourir à des actions illégales ?» (Salarié 3 – Molex).
Les Français défieraient naturellement le pouvoir et l'autorité. Ils seraient authentiquement frondeurs, et les sondages nous ont appris qu'une majorité d'entre eux ont volontiers de la sympathie pour les minorités agissantes dans des conflits violents.
Les actions de séquestration n'ont pas surgi chez Molex d'un coup, elles sont arrivées après plusieurs mois de négociations et souvent dans un contexte de plans sociaux. il apparaît que les salariés ne contesteraient pas les plans sociaux, mais leur contenu (conditions des départs, indemnités de

licenciements). Les salariés voulaient juste des indemnités équivalentes à celles de leurs collègues licenciés un an avant sur un autre site.
Un certain fatalisme économique a été bien intégré par les salariés, *«on ne peut pas faire autrement» (Salarié 4 – Molex),* mais il serait contrebalancé par l'impression que d'autres s'en *«mettent plein les poches»,* et qu'on peut donc bien réclamer un peu d'argent aussi. Les récentes révélations sur les bonus, les salaires exorbitants, les parachutes dorés ou les stock-options des dirigeants de Molex pourraient favoriser ce climat de conflit social délétère. En les révélant, les médias désigneraient des boucs émissaires aux maux sociaux dans une vision manichéenne : les entrepreneurs de Molex en France et aux Etats-Unis mais aussi les politiques.Les politiques ont eux aussi pris part aussi au débat sur Molex au niveau local et national[165].

Dans les entreprises concernées par les séquestrations en 2009, les syndicats sont des discrètes parties prenantes. Sur le site Sony de Pontonx-sur-l'Ardour, dans les Landes, la CGT était largement aux commandes de l'action ayant conduit à la séquestration du PDG du groupe. Chez Fulmen, à Auxerre, dans l'Yonne, ce sont ni plus ni moins des syndiqués FO, dont le responsable du comité d'entreprise, qui ont contraint le directeur du site à manifester avec eux le 29 janvier dans les rues de la ville, jour national de mobilisation interprofessionnelle. Chez Caterpillar, dans l'Isère, où des cadres ont été retenus, Patrick Bernard, responsable de l'union départementale CGT des métaux, estime que son organisation *«agit en symbiose avec les salariés».*
De nombreux syndicalistes chez Molex ont justifié ces actions de séquestration comme une réponse à l'inflexibilité du patronat français où la pratique de «l'action directe» est à la base même de l'histoire du syndicalisme. Et où par conséquent, le patronat a intégré cette culture au point de n'accepter de négocier que sous la contrainte bien loin de la co-gestion dans les pays scandinaves.
Les salariés de Molex témoigneraient ainsi d'une certaine méfiance face à leur employeur, même chez les cadres.

Dans une logique d'approfondissement, nous avons souhaité appréhender la logique de séquestration en Colombie. L'objectif est de comprendre la rationalité limitée des acteurs et les logiques de pouvoir.

2-3 Le contexte en Colombie : un degré de liberté moindre et un pouvoir unilatéral
La radicalisation des conflits serait revenue en force sur la scène sociale avec le soutien à demi-mot de des citoyens français[166]. La situation en Colombie est bien différente. Avec 3000 séquestrations en moyenne par an, les salariés ne développent pas exactement les mêmes approches des conflits sociaux. Aux mains de guérillas lourdement armées, les prises d'otages ne progressent plus et la population[167] témoigne soit d'un fatalisme soit d'un refus de la violence extrême avec une préférence managériale pour des stratégies nouvelles plus participatives.

Le dialogue social dans de nombreux pays d'Amérique Latine et de la Colombie en particulier, est le produit de la rencontre de traditions, d'un très haut niveau de formation des élites couplé à un faible niveau de qualification des opérationnels et d'une forte présence d'entreprises multinationales développant des approches managériales nord-américaines.
La Colombie offre un exemple de tensions multiples dans les relations professionnelles entre l'aspiration à la modernité dans ses formes les plus avancées et la résistance culturelle d'une société

[165] Soucieux de capter une part de la radicalité des mouvements sociaux, les partis d'opposition tentent de mettre en position d'accusé un pouvoir peu réceptif au bruit de la rue. «*S'il y en a un qui souffle sur les braises, c'est plutôt Sarkozy quand il explique qu'on ne s'en aperçoit plus quand il y a des grèves et quand il disqualifie le dialogue social, plaide Claude Bartolone, chargé des relations avec les syndicats. La désespérance ne peut être désamorcée que par la négociation et le dialogue. Or, les salariés ont le sentiment d'être seuls, abandonnés face à la crise mondiale.»* Face à cette charge, la majorité présidentielle réplique en tentant de cantonner l'opposition dans un débat sur la légalité. *«Qu'est-ce que c'est que cette histoire d'aller séquestrer les gens ? On est dans un Etat de droit, je ne laisserai pas faire les choses comme ça.»*
[166] Les séquestrations de chefs d'entreprise se multiplient sans susciter une vive réprobation. Un sondage CSA mené et publié en mai 2009 par Le Parisien révèle que 45% des personnes interrogées jugent acceptable l'action de séquestrer les patrons.
[167] Hagler, T. (2009) « El negocio del sequestro en Colombia », *Documento de Associated Press* ; Alvarado, R. (2009) « Cuándo liberan a nuestros secuestrados ? », *Centro de Justicia, Paz y acción noviolenta*, Bogotà

tout en contrastes n'hésitant pas à avoir recours ouvertement à la corruption endémique voire institutionnalisée (Nieto, 2004)[168].
Les relations professionnelles dans les entreprises colombiennes sont le reflet de disparités fortes faisant *« co-exister les logiques de plus extrêmes : tradition et modernité, violence et douceur de vivre, fraternité et mépris, spiritualité et matérialisme, sens de la collectivité et individualisme »* (Ollivier, 2000).

« La grande majorité des PME vit encore à l'heure d'un semi-artisanat, articulé autour de liens familiaux et affectifs, qui sous-tendent les pratiques de sélection, de rémunération et de promotion qui modèlent la structure organisationnelle, dans un climat d'informalité chaleureuse, de soumission aveugle aux crises d'autorité du patron, et d'improvisation permanente. Ici, l'existence d'un contrat de travail ne régit en rien les conditions de la relation employeur-employé. La violence peut s'exercer physiquement comme un droit coutumier » (Ollivier, 2000).

En PME, l'important dans les rapports sociaux violents parait être de combiner l'incombinable c'est-à-dire de mêler aux conflits des travailleurs déclarés et d'autres sans contrats, de dénoncer la surexploitation des travailleurs productifs mais de continuer à le faire et surtout de recourir à tous les astuces dans les relations professionnelles.

Au niveau des grandes entreprises, il apparaît la volonté en management d'afficher résolument sa modernité en suivant le modèle nord-américain des relations professionnelles. Cette adoption a eu pour conséquence de profonds changements dans les pratiques et processus RH dans certaines grandes entreprises colombiennes sans pour autant transformer la culture latino-américaine du dialogue social.

Les recommandations managériales données aux cadres européens et nord américains expatriés en Colombie sont explicites quant à la teneur des relations professionnelles **:**

- Ne vous attendez pas à ce qu'ils agissent comme vous,
- Armez-vous de patience et tenez vous sur vos gardes face à la guérilla,
- Relativisez les promesses excessives en cas de séquestration,
- Acceptez les preuves de générosité spontanée et sans aucune arrière-pensée des salariés locaux.

A première vue, la violence dans le dialogue social en Colombie relèverait d'un enracinement dans un style paternaliste (re)produisant les schémas hérités du cadre colonial d'exploitation agricole où « le lien salarial l'emporterait sur la loi ». On retrouve aussi un style technocratique (re)produisant l 'idéal rationaliste du modèle OST nord américain et enfin quelques fois un style participatif tentant de développer des nouvelles formes d'organisation du travail intégrant productivité et qualité de vie au travail.
La culture latino-américaine de dialogue social violent reprend le style colonial avec une inscription dans un cadre traditionnel de violence visible ou invisible menée par une guérilla de type FARC. Dans leurs rapports avec les entrepreneurs, les salariés et les structures syndicales, les preneurs d'otages développent encore souvent un marchandage latin classique avec une préparation restreinte et une répugnance à fournir des détails sur leurs mobiles et sur la pertinence de leur action.
La violence sociale des guérillas est un phénomène multiforme qui se traduit bien souvent par des intimidations mais aussi des séquestrations. Les différentes dimensions des conflits violents sont liés et se renforcent au contact de couches sociales inégalitaires.
C'est à l'occasion d'un audit social mené par un auditeur indépendant européen que nous avons pu approcher la représentation des rapports sociaux violents d'une PME semi-artisanale spécialisée dans la sous-traitance automobile de 76 salariés ayant vécue trois séquestrations à Bogotà.

« Je suis dans une situation inconciliable, sans solution. Je ne vais pas bien et je ne sais pas si c'est l'entreprise qui me rend malade ou moi qui rend malade les autres » (Dirigeant – Entreprise S. Bogotà).

[168] Nieto, F. (2004) *Desmitificando la corrupción en América Latina*, Publicación de la OCDE.

En effet, en 2008, son dirigeant s'est trouvé devant deux graves difficultés. Son état de santé est allé en s'empirant avec des signes de sur-stress (hypertension avec alertes cardiaques réitérées, troubles sanguins). Au niveau de l'entreprise, sa structure d'encadrement s'est avérée bloquée suite à une série d'enlèvements et de séquestrations dont ont été victimes trois de ses cadres. La violence s'est traduite ici par de multiples relations contradictoires qu'a du assumer le dirigeant. Il est en effet un ami politique et un compagnon de collège de certains membres des FARCS qui ont revendiquées les séquestrations. Il s'est retrouvé confronté à la nécessité de libérer ses cadres séquestrés qui sont aussi ses beaux-frères avec des jeux de rôles extrêmement complexes dans la négociation.
« La famille, c'est sacré. Même si tu dois te couper un bras tu payes. Mes sœurs et ma mère ne me l'aurait jamais pardonné de ne rien faire ». ((Dirigeant – Entreprise S. Bogotà).
Pour autant, le dirigeant comme de nombreux colombiens ne semble jamais aussi à l'aise que dans les situations les plus désespérées.
« Plus c'est difficile, plus je trouve des solutions. Comme ils diraient en Amérique Centrale Hasta la victoria siempre…Hay que resolver siempre ». (Dirigeant – Entreprise S. Bogotà).
L'absence quasi-totale d'un système de justice n'a fait que renforcer les mécanismes identitaires classiques avec la confrontation comme la plupart des familles d'entrepreneurs à la séquestration par la guérilla et à la sauvegarde des liens familiaux claniques. L'écho des médias sur l'ampleur du phénomène de corruption en Colombie tout comme l'évidente impunité des hauts responsables achèvent de rendre sceptiques, désabusés puis cyniques les entrepreneurs les mieux intentionnés. Ceux qui sont victimes à une échelle humaine de la séquestration, ont juste conscience de devoir sauver leur vie et leur maigre part de richesses.
En dépassant les spécificités colombiennes de fatalité (peu de marge de manœuvre) et de violence inhérente aux rapports de pouvoir et à la guérilla, les rôles et les comportements des acteurs sociaux français n'ont peu de points communs avec cette situation. En France et non en Colombie, les logiques de pouvoir seraient dans la capacité de dissimuler la nécessité d'une négociation sur un état de fait (la crise) et en étant légitimé par la population.
La démarche de négociation consisterait à s'appuyer sur une radicalisation des conflits voire une guérilla réunissant des compétences collectives susceptibles d'assumer la responsabilité d'une remise en cause des évolutions non maîtrisées de la société vers un ultra-libéralisme sauvage en France et un populisme exacerbé par la guérilla en Colombie .

2-4 Autres résultats de l'audit socia : nouveau dialogue social et actionnariat solidaire

Les deux audits sociaux (France et Colombie) révèlent une volonté de prise de conscience de l'ampleur des problèmes et d'un nouveau style de dialogue social.
4 points apparaissent déterminants :

- La volonté au départ d'organiser une autre forme de dialogue social entre les acteurs organisationnels dans une dynamique participative de l'entreprise,
- Le désir de promouvoir une logique de changement par une recherche de résultats dans le dialogue social,
- Le besoin de revaloriser les relations professionnelles dans leurs fonctions d'animation et de formation au dialogue social pour savoir apprendre collectivement de l'expérience,
- La nécessité d'instaurer des boucles d'apprentissage pour savoir élaborer des représentations partagées, une mémoire organisationnelle et un management contingent du dialogue social par un renversement des rapports sociaux (l'entrepreneur qui aliènerait les travailleurs serait à son tour soumis au bon vouloir de ses anciennes victimes).

Les autres résultats en France et en Colombie de l'audit contribuent à affiner la rationalité limitée des acteurs et les manquements d'une démocratie participative tout en révélant des traits culturels.
En canalisant les projets collectifs vers des actions violentes et non démocratiques, la séquestration introduirait des pratiques de montée aux extrêmes à partir de différents contextes opérationnels tendues par des plans sociaux. La séquestration proviendrait tout autant de valeurs morales (par exemple, la volonté de démocratiser l'action collective) que de justifications partielles tirées d'expérimentations jugées réussies (les bonnes pratiques menées dans certaines entreprises où les

rapports de force ont donné raison aux salariés grévistes) comme le montre la première tentative de modélisation que nous avons réalisé pour caractériser les éléments clés des résultats.

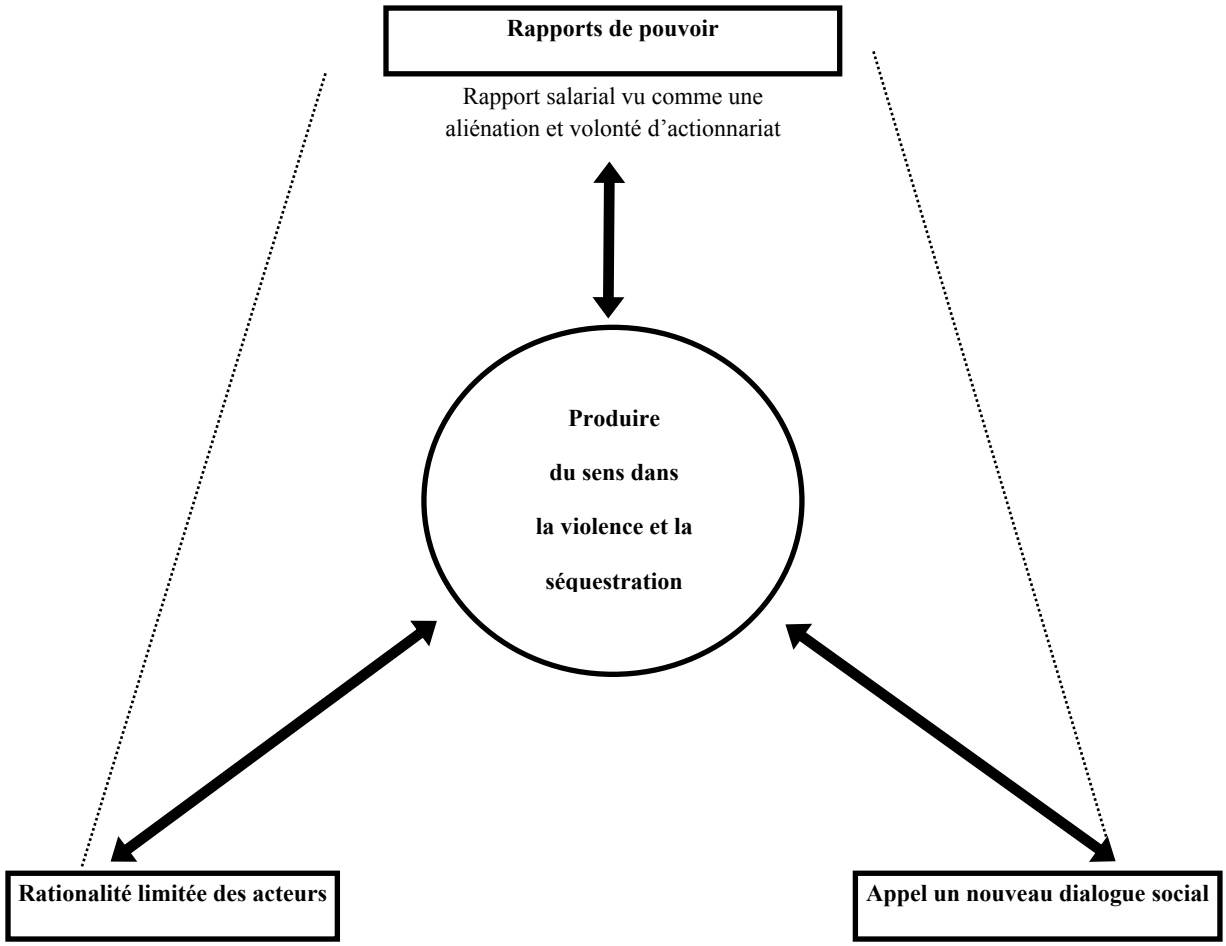


Schéma n°1
Représentation de la dynamique des rapports de force en France dans le cadre des séquestrations

A travers l'analyse des résultats des deux audits, nous avons cherché à analyser, à la fois d'un point de vue théorique et empirique, la question de l'influence des stratégies de conflit social violent et l'émergence d'un thème réconciliant la rationalité limitée des acteurs et les logiques de pouvoir : l'actionnariat salarié solidaire. Permettre aux dirigeants, aux cadres et aux salariés de devenir propriétaires d'une fraction du capital de leur entreprise est susceptible de renforcer leur adhésion aux objectifs et valeurs de l'organisation par la création d'une communauté d'intérêts pouvant limiter le recours à des actions violentes.

Mais, malgré de nombreuses recherches qui témoignent du succès pour la plupart des entreprises qui le mettent en place et qu'il a une influence très positive sur le comportement des salariés, la littérature empirique ne permet pas en l'état actuel des connaissances, de confirmer ce lien supposé sur un non recours aux conflits violents. La littérature théorique (Weitzman et Kruze, 1990[169] ; Pendelton, 2001[170]) suggère trois modèles alternatifs des effets de l'actionnariat salarié en termes d'implication organisationnelle unidimensionnelle (la satisfaction) et multidimensionnelle (affective, calculée et normative). L'hypothèse fondamentale est que les salariés éprouvent de la satisfaction à l'égard des plans d'actionnariat lorsque l'implication vis-à-vis des objectifs de l'entreprise et la motivation pour rester fidèle aux principes organisationnels sont réelles (Blasi, Kruse and Bernstein, 2003[171]). Les trois

[169] Weitzman, M. & Kruze, D. (1990) « Profit Sharing and Productivity » in Blinder, A-S. (Ed.) *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, Ed Brooking Institutions, Washington, D.C.
[170] Pendelton, A., Poutsma, E., Van Ommeren, J. & Brewster, C. (2001) *Employee Share Ownership and Profit-Sharing in the European Union*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
[171] Blasi, J.R., Kruse, D. & Bernstein, A. (2003) *In the Company of Owners*, Basic Books, New York.

modèles s'accordent sur le postulat suivant : la possession d'actions par les salariés est associée à une plus grande satisfaction, à une plus grande implication organisationnelle et à une plus faible intention de quitter l'entreprise.
Mais il apparaît au contact du terrain qu'une nouvelle génération d'actionnariat salarié se développe plus soucieuse d'information, de participation à la prise de décision et plus impliquée dans la chaîne de création de valeur (Freeman, 2009)[172].
Le rôle et la nature de cette nouvelle génération d'actionnariat salarié qui émerge chez Molex et Ikéa est pour le moins divers et contrasté. Il l'est en raison de la nature de l'actionnaire, du système choisi mais aussi de l'environnement culturel de la relation actionnaire-entreprise.
Le rôle d'actionnaire de cette nouvelle génération est de lutter contre le toujours plus de rentabilité au mépris du personnel et de l'emploi. L'une des demandes majeures adressées par cette nouvelle génération d'actionnariat aux dirigeants de l'entreprise est celle de la rentabilité durable dans un contexte de croissance. Mais si les actionnaires attendent de plus en plus une performance élevée de rentabilité, c'est que celle-ci s'avère un gage de pérennité et d'emploi pour le futur, bref la requête d'un profit qui soit en relation avec les capitaux investis et l'implication des salariés actionnaires.
Viser en permanence et dans la durée une progression des activités économiques tout en assurant leur rentabilité par rapport aux capitaux investis, c'est donner la primauté à l'entreprise en puissance sur l'entreprise en acte : c'est la projeter dans le futur de l'innovation de produits et de services, vers de nouveaux marchés plus ou moins lointains, c'est prendre les risques de l'échec et donc avoir la capacité de les assumer pour retrouver le chemin du succès.
Cette vision du développement de l'entreprise implique naturellement l'implication totale des ressources humaines. Le rôle fondamental de l'actionnaire est d'inciter l'entreprise à poursuivre un objectif de croissance rentable à long terme, assurant de facto un progrès pour ceux qui la font vivre. Cette perspective invalide le management à courte vue et sans vision. Donner une orientation et un sens au travail d'une entreprise est sans doute la mission première d'un actionnariat responsable.
En guise de synthèse nous avons essayé de caractériser les prémisses d'un nouveau dialogue social et des points de vue sur l'actionnariat salarié solidaire.

	Rationalité limitée des acteurs	***Logiques de pouvoir***
Caractéristiques des conflits violents en France	Refus de la faiblesse du dialogue social. Stratégies de rupture avec le cadre traditionnel d'action des relations professionnelles. Degré de liberté divers des acteurs (patrons, salariés, syndicats).	Sentiments d'indignation, de colère et d'injustice qui justifie le recours à la radicalisation des conflits en France Restriction des libertés fondamentales qui portent atteinte à la démocratie Réinventer un nouveau pacte social proche d'un actionnariat solidaire.
Caractéristiques des conflits violents en Colombie	Acceptation du fatalisme et des rapports sociaux inconciliables. Existence d'une violence sociale ancrée dans une guerre civile touchant l'entreprise de type guérilla	Perte d'authenticité démocratique car les entrepreneurs et les forces de l'ordre combattent la violence par la violence Dépasser le populisme pour lutter contre la corruption idéologique de la démocratie sans visée sur l'actionnariat.

Tableau n°2 : les dimensions culturelles de la séquestration

Dans le contexte actuel de crise, « *une forte hausse des dividendes, des revenus qui s'envolent en haut de l'échelle et un tassement relatif des salaires pour 99% des français. Voilà, brièvement le constat du Directeur Général de l'Insee en Mai 2009* » (Prissette, 2009)[173].

Nous tenterons de cerner les spécificités françaises au regard des standards internationaux notamment anglo-saxons. En France**,** la participation financière des salariés a été modifiée à plusieurs reprises, et en dernier lieu par la loi du 30 décembre 2006 et le seront encore dans le cadre des nombreuses mesures gouvernementales promises en France (doublement en quatre ans de l'intéressement, crédit

[172] Freeman, R.B. (2009) « When Workers Share in Profits: Effort and Responses to Shirking », *Discussion Paper,* Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, 13p.
[173] Prissette, N. (2009) « Comment partager les profits », *Le Journal du Dimanche*, 10 mai 2009, p.17.

d'impôt de 20% au niveau des entreprises, intégration des PME dans un dispositif spécifique et obligatoire d'intéressement des salariés, nouvelle règle des trois tiers prévue par le Président de la République).
Autant de réformes promises et autant de processus d'empowerment nécessaires que nous souhaitons analyser en profondeur dans la lignée des travaux critiques de Blondiaux (2008, p.34)[174] : *« si la plupart des opérations mises en scène au nom de la participation suscitent le soupçon, c'est précisément du fait de la capacité des publics visés à identifier la nature de l'opération et à décoder les stratégies du pouvoir ».*

L'approche des conflits violents d'un point de vue GRH peut apporter une aide effective, elle ne peut prétendre dicter des conduites futures (de type actionnariat solidaire, gestion de la diversité, de l'équité et médiation) qui pourraient empêcher la tentation de la séquestration. Quelque soit la fécondité des dimensions culturelles des conflits sociaux violents, l'étendue considérable des champs d'applications possibles en Sciences de Gestion ne peuvent pas dissimuler longtemps les limites intangibles d'une science. *« L'intégration des Sciences Humaines dans les modèles culturels aide à limiter les zones d'incertitudes, à mieux appréhender les obstacles que sont la complexité, l'aléatoire, l'interaction avec autrui, l'influence des systèmes de valeurs et des caractéristiques psychologiques »* (Ruano – Borbalan, 1994).

Conclusion

Pour cerner avec acuité les enjeux multiples face à une séquestration, il nous est apparu essentiel de décrire et d'expliquer les activités de gestion stratégique lors des plans sociaux, les rôles professionnels de chacun des membres de l'entreprise ainsi que leurs possibilités d'action. Les schémas d'analyse conçus pour des relations professionnelles non violentes s'avèrent bien souvent inadaptés tant dans la compréhension des enjeux managériaux (Louart, 2009 ; Zarifian, 2005) que dans la formulation des logiques de pouvoir et des spécificités culturelles (Chanlat, Davel et Dupuy, 2009).

Nous souhaitons au sein de recherches futures analyser les nouvelles techniques de dialogue social comme une série d'arbitrages décisionnels qui dépendent des entreprises, de leurs environnements et des relations entre acteurs. Une description fine des enjeux et des représentations par les acteurs concernés s'avère nécessaire. Ni les DRH, ni les salariés et ni surtout les enseignants chercheurs ne peuvent faire l'impasse d'une compréhension des séquestrations et de leur soubassement culturel.

La dimension culturelle est une réalité organisationnelle et la recherche universitaire semble avoir pris un temps de retard dans sa contribution à un discernement de la performance des nouveaux outils et des rationalités sociopolitiques cachées.
L'interrogation de départ de nos travaux prend pour base un questionnement sur les actions violentes et l'attente d'un nouveau dialogue social pour favoriser ou affecter le principe d'égalité et de non mépris.
Nous souhaitons nous focaliser sur l'analyse des concepts juridiques, des théories économiques, des apports des Sciences de Gestion et des retours d'expériences clés à l'étranger (notamment au niveau européen, aux Etats-Unis et en Afrique du Sud).
Pourquoi du point de vue des employeurs, la négociation collective non distributive continue t-elle à exister malgré des politiques actives et visibles d'approche intégrée de l'égalité ? Comment a-t-elle évolué malgré un encadrement législatif fort et des condamnations dénoncées sociétalement ? Autant d'interrogations qui nécessiteront un engagement fort et un recours à des théories interdisciplinaires en Sciences Humaines pour cerner avec acuité le traitement de ces questions**.**

Bibliographie

Adam, G. & Reynaud, J-D. (1978) *Conflits de travail et changements social*, PUF, Paris.
Barbier, J-C. & Letablier, M-T. (2005) *Politiques sociales. Enjeux méthodologiques et épistémologiques des comparaisons internationales*, Ed Peter Lang, Bruxelles.
Bariet, A. (2009) Les conflits sociaux se radicalisent », *Entreprise & Carrières*, 07/04/2009

[174] Blondiaux, L. (2008) *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative,* Edition Seuil, Paris.

Béroud, S., Denis, J-M. & Desage, G., Giraud, B. & Pélisse, J. (2008) *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Ed. du Croquant, Paris.
Blondiaux, L. (2008) *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Edition Seuil, Paris, 110p.
Buckingham, M. & Coffman, C. (2004) *Manager contre vents et marées*, Village Mondial.
Chanlat, J-F., Davel, E. & Dupuy, J-P. (2009) *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, PUL, TELUQ.
Combemale, M. & Igalens, J. (2005) *L'audit Social*, PUF, paris.
Dabène, O. (2009) *L'Amérique Latine*, Ed Le Cavalier Bleu , Paris.
Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D. & Mignonac, K. (2005) *Recherches en comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation professionnelle,* Vol. 1, De Boeck, Bruxelles.
Dessler, G. & Varela, R. (2004) *Administración de recursos humanos*. Enfoque Latinoamericano, Ed Prentice Hall, México, 2nda Edición.
Guest, D. (2001) « Human Resource Management: When research confronts theory », *International Journal of Human Resources Management*, Nov, pp.1092-1106.
Jenson, J., Marques-Pereira, B. & Remacle, E. (dir) (2007) *L'Etat des citoyennetés en Europe et dans les Amériques,* Presses de l'Université de Montréal, Montréal.
Lallement, M. & Spurk, J. (2003) *Stratégies de la comparaison internationale*, CNRS Edition, Paris.
Louart, P. (2008) in Brasseur, M. & Mendez, A. (2008) *Comportement et Ressources Humaines : la GRH au Kaléidoscope*, Edition Discussion, Paris, Juillet.
Ollivier, R. (2000) « Modernité et résistances culturelles en Amérique latine : l'expérience des organisations colombiennes » in Dupriez, P. & Simons, S. (Eds) *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck Université, Bruxelles, Chapitre 11, pp.275-293.
Peretti, J-M. (2004) *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
Peretti, J-M. (2006) *Richesses de la diversité*, Edition Vuibert, Paris.
Plane, J-M. (2000) *Méthodes de recherche en management*, Edition L'Harmattan, Paris.
Rojot, J. (2006) « les théories de la négociation » in Allouche, J. (Ed) *Encyclopédie des Ressources humaines,* Ed Vuibert, Paris, pp.804-813, 2nde édition.
Theysset, E. (Dir.) (2007) *L'Etat de l'Amérique Latine, Bilan géopolitique, économique et social*, Ed Ellipses, Paris.
Truss, C. (2001) "Complexities and controversies in linking HRM and Organizational Outcomes", *Journal of Management Studies*, vol.38, n°8, pp.1121-1149.
Wackermann, G. (Dir.) (2005) *L'Amérique Latine*, Ed Ellipses, Paris.
Wright, P. & Boswell, W. (2002) « Desegrating HRM : A review and synthesis of micro and macro Human Resource Management Research », *Journal of Management*, vol.82, n°3, pp.247-276.

CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SECTORIELLE : IMPACT DE LA PME DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE SUR LA CARRIERE A TEMPS PARTAGE. LE CAS D'UNE COOPERATIVE D'EMPLOIS ET D'ACTIVITES

Marc-André VILETTE
Professeur
ESC Saint-Etienne – CREST
marcandrevilette@yahoo.fr

Aujourd'hui en France, l'économie sociale et solidaire est un secteur dont la culture et les caractéristiques sont mises en avant, afin de prévenir, sinon de remédier aux errements que connaît le capitalisme actuel.
Par ailleurs, les PME-PMI occupent une place prépondérante dans le tissu économique français : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source Insee dans Savajol, 2003).
Or, à l'image de l'ensemble des entreprises, celles qu'on appelle PME, rencontrent des difficultés dans leur gestion des ressources humaines. Elles sont donc amenées à innover (Trouvé, 2004). Elles constituent ainsi le terrain d'expression le plus adapté d'une forme originale d'organisation et d'emploi : le Travail à Temps Partagé.
Ce dernier ne fait cependant l'objet que de rares travaux académiques, bien qu'il concerne 210 000 cadres en France[175], catégorie à laquelle s'intéressent principalement les auteurs dans le domaine de la carrière.

Ainsi, après être revenu sur la notion de PME, et sur les spécificités de sa GRH, nous nous interrogerons sur la carrière dans le Travail à Temps Partagé. Puis nous présenterons la culture dans l'économie sociale et solidaire, avant de restituer les résultats d'une recherche exploratoire auprès d'entrepreneurs-salariés d'une Coopérative d'emplois et d'Activités.

1. PME et carrière à temps partagé

Dans cette première partie, nous tenterons de définir le terme « PME », et soulignerons le rôle majeur joué par son dirigeant, y compris pour la GRH. Nous étudierons ensuite les spécificités de la carrière dans le Travail à Temps Partagé.

1.1 Quelques caractéristiques des PME

Vers une définition de la PME

Le critère le plus fréquemment utilisé pour définir la PME est celui de la taille, avec principalement deux indicateurs.
Tout d'abord, on peut recourir au chiffre d'affaires. Mais il est malaisé d'en fixer un seuil quand l'appartenance à des secteurs différents peut créer des écarts importants (Amboise et Muldowney, 1988). Quant à ne pas occuper une position dominante dans leur secteur d'activité (Garand et Fabi, 1991), non seulement il faut préciser de quel marché il s'agit, mais de nombreuses PME sont leaders sur un marché de niche.
Plus souvent encore, c'est l'effectif qui est avancé. Mais est-il raisonnable de rassembler sous un même vocable, au prétexte de leur effectif, des entités d'un « univers [aussi] complexe et diversifié » (Parlier, 2004) ? D'ailleurs, si le seuil de 500 salariés semble consensuel (du moins, en France), il n'en est pas de même pour les classifications: par exemple, Mahé de Boislandelle (1998) propose celle-ci :

- TPE (Très Petites Entreprises) : 1-9 salariés ;
- PE (Petites Entreprises) : 10-49 salariés ;
- ME (Moyennes Entreprises) : 50-199 salariés ;
- MGE (Moyennes-Grandes Entreprises) : 200-499 salariés.

Tandis que l'INSEE utilise la suivante :

[175] Source Eurostat, 2006

- Micro-entreprises : 1-9 salariés ;
- TPE : 10-19 salariés ;
- PE : 20-49 salariés ;
- ME : 50-499 salariés.

Le critère quantitatif unique ne faisant pas l'unanimité, la Commission Européenne (2003) a recommandé des critères combinés :

Appellation	**Nombre d'emplois équivalent temps plein**	**Chiffre d'affaires**	**Bilan**
La micro-entreprise	1-9	< 2M€	< 2M€
La petite entreprise	10-49	< 10M€	< 10M€
La moyenne entreprise	50-249	< 50M€	< 43M€

Tableau 1 - Classification CE des PME

Elle y ajoute l'indépendance financière (détention à 25% maximum par une ou plusieurs autres entreprises), critère déjà introduit dès 1953, par le fameux « Small Business Act » américain.
Seront ensuite avancés d'autres critères qualitatifs, tels que la faible syndicalisation (Gervais, 1978) ou le concept de « contrôlabilité », à savoir « la capacité de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources » (Guilhon et alii, 1995).
Des typologies vont se fonder sur le marché (Candau, 1981), le stade d'évolution (Churchill et Lewis, 1983) ou les objectifs poursuivis par la direction, à l'image du PIC –Pérennité/Indépendance/Croissance– et du CAP –Croissance/Autonomie/Pérennité– (Marchesnay, 1988).

Enfin, Julien (1994) avance une typologie multi-critères, à savoir la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée. Ces caractéristiques de gestion peuvent être traduites comme différents aspects de la notion de proximité : respectivement proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (Torres, 2000).

Le dirigeant de PME

Au-delà des différentes appellations (chef d'entreprise, patron, entrepreneur, gérant, manager…), le dirigeant est le sujet de nombreuses typologies : par exemple, outre le PIC et le CAP précités de Marchesnay (1988), on peut mentionner celle de Bauer (1993), selon laquelle le dirigeant est au croisement de trois logiques : économique (pérenniser et développer l'entreprise), politique (sa relation au pouvoir dans l'entreprise) et familiale (la gestion se fait dans un cadre familial).
La plupart des auteurs en PME soulignent la place prépondérante du dirigeant : « omniprésence » (Amboise et Garand, 1995), « plaque tournante » (Bayad et alii, 1995), « passage obligé » (Duchéneaut, 1995). On peut même parler de personnalisation de la PME (Julien, 1994). L'impact de sa personnalité sur la configuration de la firme y est plus importante qu'ailleurs (Gervais, 1978). La gestion est alors peu formalisée (Amboise et Garand, 1995). Quant à la décision, « le dirigeant devra donc à la fois la concevoir et lea mettre en œuvre » (Mahé de Boislandelle, 1998).
Cet auteur décrit également trois composantes de l'effet de grossissement, caractéristique dans les PME : l'effet de proportion (plus l'effectif est réduit, plus la place d'un élément est élevée), l'effet de nombre (plus le nombre de relations diminue, plus la connaissance individualisée de chacun par le dirigeant sera approfondie) et l'effet de microcosme (le dirigeant focalise son attention sur l'immédiat dans le temps et l'espace). Torres (2003) y ajoute un quatrième effet : celui d'égotrophie (le grossissement du Moi du dirigeant)

La Gestion des Ressources Humaines en PME

« Les dirigeants sont un chemin obligé pour l'action, de par leur pouvoir décisionnel et les limites qu'ils mettent ou non à l'évolution de la GRH au sein de leur entreprise. Or, « l'intérêt manifesté par

les dirigeants de PME à l'égard des RH est le plus souvent limité » (Mahé de Boislandelle, 1998). Il a une vision faible et réductrice de la GRH (Amboise et Garand, 1995).
Mahé de Boislandelle (1998) distingue 3 niveaux dans les activités de GRH :

- L'administration du personnel : le minimum à réaliser, relevant d'une gestion par les coûts et les réglements ;
- Les politiques de personnel : qui portent sur les 4 composantes du mix social que sont l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation ;
- Le management global des RH : qui intègre tous les choix managériaux du dirigeant et de la hiérarchie.

Pour différentes raisons (idéologie, valeurs, formation), le dirigeant de PME va limiter la GRH au 1er niveau et intégrer les deux autres dans la fonction de direction générale. Cette GRH s'apparente au modèle arbitraire (Pichault et Nizet, 2000)

Ainsi, les problèmes principaux des PME en la matière sont:

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (Amboise et Garand, 1995).

1.2. Temps partagé et carrière

« Les notions de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse sont autant de qualités qui sont généralement associées à la PME » (Torres, 2000). Celles-ci l'amènent à faire appel à de nouvelles formes d'organisation, à l'image de la « voie originale […] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (Duchéneaut, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. […] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (Fourcade et Marchesnay, 1997). « Cette solution […] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995)[176].
Ce nouveau type de relation d'emploi correspond à l'éclatement de l'emploi traditionnel, au profit de différentes formes d'emplois atypiques (Bourhis et Wils, 2001). La plus courante est sans doute le travail à temps partiel, et les effets de ses différents types sur l'implication organisationnelle (Palmero, 2001), plus particulièrement pour les individus qui appartiennent au premier marché : salaires élevés, niveau de qualification élevé, stabilité de la relation d'emploi, préférence pour le travail sur une base partielle (Tilly, 1992). Nous retrouvons le profil des cadres à temps partagé, qui se construit par l'adjonction d'au moins deux temps partiels[177], et s'inscrit dans « les débats actuels et futurs sur le développement du temps choisi et les nouvelles formes d'emploi des cadres liées à des stratégies d'externalisation, de sous-traitance, de délocalisation, de partenariat ou d'essaimage (multi-salariat, portage salarial, « executive interim ») et pouvant être considérées comme des formes particulières de temps partiel. » (Bonnet-Polèse, 2002)
Autres aspects qui distinguent les cadres à temps partiel : ils « ne représentent pas plus de 5% de leur catégorie socio-professionnelle, ce qui reste nettement en dessous de la moyenne de 16,2% représentant la part des salariés à temps partiel dans l'ensemble des salariés.[…] Chez les cadres, le temps partiel est très largement un temps choisi […] Les cadres de […] l'] échantillon ont une ancienneté professionnelle assez élevée » (Bonnet-Polèse, 2003)

[176] Pour des détails concernant l'historique, la définition et les formes juridiques, voir Vilette, 2007
[177] Le temps partagé est bien à distinguer du « partage de poste […] qui consiste à répartir la totalité des tâches d'un poste à temps plein entre deux travailleurs ou plus […, du] partage du travail (ou travail partagé), où un employeur et son personnel s'entendent pour réduire le nombre d'heures de travail afin d'éviter des mises à pied ou des licenciements. » (Schermerhorn et alii, 2000), et de la « semaine de travail comprimée […] qui] permet au travailleur d'écourter sa semaine de travail en augmentant le nombre d'heures travaillées quotidiennement. (Dolan et alii, 2002)

Par contre, leur est sans doute davantage commun le « problème posé par le temps partiel [qu'] est la limitation des relations avec les collègues. L'utilisation d'un temps efficient amène les cadres à temps partiel à réduire au minimum les temps qui ne sont pas de véritables temps de travail, mais des temps de socialisation, de discussion et d'éclairage avec les collègues.[…] Or ce temps social informel est aussi un temps d'apprentissage et d'information utile dans le travail, de contacts importants pour le développement professionnel ou la progression de carrière.[…] Par ailleurs, la réduction de ces temps sociaux empêche les temps partiels de rentrer en contact avec les membres des autres départements ou les hiérarchies, de construire des réseaux » (Bonnet-Polèse, 2003)

Quant à la durabilité de la relation d'emploi, par exemple, « en situation de pénurie de main d'œuvre, le travail à temps partiel peut être utilisé pour maintenir la relation d'emploi avec des individus qui souhaitent réduire leur activité à certains moments de leur carrière « (Baret, 2004). Plus largement, « le travail atypique ne peut donc pas être considéré comme un phénomène conjoncturel et ponctuel, à durée déterminée, dont l'effet de mode tire à sa fin.[…] Nous sommes en présence d'une tendance lourde et probablement irréversible du marché de l'emploi. (Chènevert et alii, 1999) « Le vocabulaire du travail de l'ère industrielle évolue en parallèle, ainsi : *chômage, emploi, carrière, salaire, retraite*, etc., sans doute pour le remplacer par des expressions comme *stratégie individuelle, l'entreprise de soi*. » (Goguel d'Allondans, 2005) « Parmi l'ensemble des formes de travail atypique, le cumul d'emplois et le travail autonome méritent attention parce que leur croissance est très importante, continue et rapide. […] Dès lors, la représentation de la carrière traditionnelle ne peut plus constituer un paradigme de référence universel, même si plusieurs « nostalgiques » continuent de s'y accrocher et de le souhaiter désespérément. Le paradigme concurrent, celui des nouvelles carrières, en est très éloigné et il implique des attitudes et des comportements renouvelés » (Chènevert et alii, 1999) « Pourquoi ne serait-on pas salarié avec plusieurs employeurs, comme on le voit avec des groupements d'employeurs ? Pourquoi pas un statut de pluriactif (en même temps salarié à temps partiel, indépendant et chef d'entreprise) ? » (Lebaude cité par Louart, 2004). Pour le Groupement d'Employeurs, « le salarié du GE va travailler à temps partagé en exerçant son activité professionnelle au services de plusieurs entreprises, et cela permet d'assurer la permanence de son emploi « (Martin, 2006). « Il est possible d'isoler trois grandes familles de cumulards dont […] une minorité de stars (7,6%) qui […] recrutent la majorité des diplômés universitaires en situation de cumul […] Les individus en situation de blocage dans les cheminements traditionnels pourraient être portés à adopter ces formes d'emploi atypique dans le but de satisfaire des attentes qui dépassent la promotion et les aspects financiers.» (Chènevert et alii, 1999) « Le futur travailleur sera donc *polyactif* – forme de travail hybride où le temps se partage entre une activité indépendante et une activité salariée, c'est le *temps partiel pluriel* –, toutes les combinaisons sont envisageables en matière de temps, d'espace, de forme et de dénomination de contrat. » (Goguel d'Allondans, 2005) « Existe-t-il de nouvelles logiques d'acteurs quant à la gestion de la carrière en collaboration avec des entreprises clientes, mais également avec d'autres parties prenantes du marché du travail (ex. les sociétés de portage) ? Ainsi, peut-être que l'étude de ces nouveaux travailleurs à l'intersection entre le salariat et le travail indépendant peut nous éclairer sur le développement d'une GRH renouvelée. » (Bravo-Bouyssy, 2004)

Nous pouvons donc esquisser notre problématique sur l'impact que la PME pourrait avoir sur la carrière d'un individu à temps partagé.

2. La culture dans la coopérative d'emplois et d'activités

La difficulté à gérer la diversité en entreprise est en partie d'origine culturelle. La littérature sur la culture est abondante. On peut même parler de prolifération : par exemple, 164 définitions pour les anthropologues (Schneider et Barsoux, 2003).
Au début des années 1980, en effet, la culture d'entreprise a été l'objet d'une véritable mode initiée par des ouvrages à succès tels que celui de Peters et Waterman (1982) sur l'excellence. Compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient, à ce moment-là, pertinente pour le management, à quatre titres : différentiation concurrentielle, cohésion interne, changement stratégique et rapprochement d'entreprises (Delavallée, 2002). D'ailleurs, la troisième est sans doute la plus présente dans les ouvrages sur le sujet. Or, s'il n'existe pas de résistance au changement

(contrairement à la popularité de cette idée) mais seulement des acteurs qui ne perçoivent pas l'intérêt qu'ils auraient à changer, la culture peut devenir un frein au changement : à trop mettre en valeur ses traits culturels, on empêche l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement (Thévenet, 2003).
Si nous revenons à la définition, la culture pourrait être constitué des perceptions de la réalité interne et externe de l'entreprise, qui constituent le savoir que tout membre du groupe doit posséder pour être intégré et bien se comporter, alors que l'identité serait l'ensemble cohérent de caractéristiques qui sont propres au groupe, qui permet à chacun de l'identifier et, éventuellement, de s'identifier à lui et au groupe de se reconnaître comme groupe (Reitter et alii, 1991). Or, les phénomènes à l'origine de l'émergence des nouvelles formes d'organisation et d'emploi (aléas des marchés, reconfiguration des alliances avec des partenaires, déplacement de l'investissement, qui glisse des activités productives vers des activités de négociation de prestations et de transformation du savoir) génèrent un flou, voire une rupture identitaire, dont souffrent les salariés (Freiche et Le Boulaire, 2000). Ceux-ci tendent alors à perdre leur identité d'entreprise (Dubar, 2000).

Ces phénomènes épargnent-ils l'économie sociale et solidaire ?
Certaines caractéristiques des SCOP peuvent le laisser penser : les salariés détiennent au moins 51 % du capital, décident ensemble des grandes orientations de leur entreprise, élisent leurs dirigeants –avec leurs parcours particuliers (Huntzinger et Bataille-Chédotel, 2002 ; Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999)–, décident également du partage des bénéfices –hormis les réserves impartageables– ; l'esprit SCOP favorise l'information et la formation des salariés, la solidarité entre eux, les échanges avec d'autres SCOP par différents réseaux coopératifs.
Dans le contexte de la création d'entreprise, l'entrepreneuriat collectif en économie « classique » présente déjà plusieurs intérêts (regroupement des ressources, intelligence du groupe, sentiment, de sécurité, influence des partenaires), y compris dans le secteur des nouvelles technologies (Moreau, 2005), pourtant souvent associé aux bouleversements de la libéralisation et de la mondialisation.
L'entrepreneuriat en économie solidaire se caractérise par la primauté de la dimension sociale. Dans ce cadre, l'organisation engendre une création de valeur, qui n'est pas forcément financière, comme dans d'autres formes d'entreprises, mais généralement sociale (Boncler et Hlady-Rispal, 2003).
Quant au statut de SCOP, il peut correspondre à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales » (Demoustier, 1984), profils fréquents parmi les cadres à temps partagé.

Il y a une décennie, est apparue le premier exemple (Cap Services) de ces nouvelles formes d'organisations coopératives que sont les coopératives d'emplois et d'activités (CEA). « Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005) En effet, les entrepreneurs de CEA sont souvent des personnes en situation de chômage ou vivant des minima sociaux (Stervinou et Noël, 2008). Par ailleurs, ce statut original relève sans doute de la parasubordination, à mi-chemin entre salariat et entrepreneuriat (Hernandez, 2007).
Elles assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.
Les CEA constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique.
La CEA apporte la perception d'être inséré dans une communauté de travail (Francfort et alii, 1995). Elle pourrait être assimilée à une forme de néo-compagnonnage (Stervinou et Noël, 2008).
« Avec le statut d'entrepreneur-salarié, la CEA permet de se réapproprier l'acte d'entreprendre, à travers l'acquisition de compétences, la constitution de réseaux, l'évolution des représentations identitaires. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005).

Cependant, s'il semble généralement souhaitable d'articuler la gestion de ces compétences individuelles et des compétences collectives (Le Boterf, 2001) –celles-ci liées de manière non univoque à la performance (Bataille, 2001)–, le mode de construction spécifique de la CEA peut présenter des difficultés à cet égard.

3. Une recherche exploratoire

Compte tenu des spécificités culturelles de la PME et de l'économie sociale et solidaire, nous avons tenté de répondre à la problématique suivante : travailler dans une PME de l'économie sociale et solidaire peut-il avoir un impact particulier sur la carrière d'un individu à temps partagé ?
Pour cela, nous avons réexploité les données recueillies lors d'une précédente enquête (auprès d'acteurs d'une Coopérative d'Emplois et d'Activités) menée initialement en vue d'une communication pour un colloque sur le management des SCOP.

3.1. La méthodologie de recherche

Nous avions eu recours à une méthodologie qualitative de nature exploratoire.
La composition de l'échantillon s'explique par la recherche d'une diversité d'angles de vue. Elle passe par la prise en compte de différences en termes de genre, d'âge (de 40-45 à 50-55) et d'ancienneté (de 15 mois à 5 ans), de spécialité (du traitement de l'image au droit) et de niveau (de bac+1 à bac+5 de formation initiale), ainsi que de type d'activité. Précisons que, si la plupart des membres de cette CEA sont qualifiés et expérimentés, cette diversité est néanmoins limitée par le nombre restreint d'interviewés. Celui-ci est lié à la fois à notre faible disponibilité au moment de l'enquête initiale, et aux délais restreints dans la perspective de la communication précitée.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des cinq entrepreneurs-salariés de cet échantillon.

Sexe	Age	Ancienneté	Formation initiale	Activité(s)
H	50-55	5 ans	Centrale Paris	Coaching-gestion de projets
F	45-50	15 mois	Ingénieur informatique	Accompagnement-formation en management et communication
H	45-50	2 ans	Post-bac traitement de l'image et publicité	Expression visuelle
F	40-45	4,5 ans	Bac+4 sciences de l'information	Communication
H	40-45	3,5 ans	Bac+4 droit	Formation en droit immobilier

Tableau 2 - Caractéristiques des interviewés

Nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) d'une durée comprise entre 45 minutes (le seul par téléphone) et 1h45. Les principaux thèmes du guide initial de l'interviewer étaient ceux proposés en vue du colloque initial : les compétences, l'identité et l'engagement personnel, puis la dimension collective (compétences, identité).

Le matériel recueilli a donné lieu à une analyse de contenu (contenu du discours pour un entretien semi-directif) « semi-formatée » car une partie des thèmes a donc été fixée avant l'entretien, mais en se laissant la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse de contenu (Romelaer, 2005). L'analyse de contenu vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Wacheux, 1996).

3.2. Les principaux résultats

La structure étudiée ne présente pas certaines caractéristiques des PME

Nous nous sommes basé sur l'effectif (en l'occurrence 51 personnes), critère le plus souvent retenu en la matière, pour considérer que la CEA dans laquelle nous avions mené l'étude était une PME. Cependant, si cette CEA présente bien des caractéristiques originales, liées au statut coopératif (cf. §

2), certaines autres, propres aux PME (cf. § 1.1.3.), ne correspondent pas à celles que reflètent les propos des interviewés, à commencer par la taille justement.
Torres (2000) la traduit, en effet, par une proximité spatiale. Or, à l'exception des trois permanents, voire des nouveaux, les individus passent l'essentiel de leur temps à l'extérieur de la structure : soit à un bureau qu'ils ont aménagé à leur domicile, soit chez des clients ou prospects (d'ailleurs, les locaux offrent moins de dix postes de travail). Ils ne vivent donc pas une grande proximité spatiale. Certains n'ont même parfois fait la connaissance d'entrants récents qu'au bout de plusieurs semaines, voire plusieurs mois.
La proximité hiérarchique (centralisation de la gestion) est également très relative : le dirigeant n'a pas de pouvoir direct sur le travail de chaque salarié (hormis les deux autres permanents), non seulement en raison de leur présence restreinte précitée, mais aussi parce que chacun d'entre eux développe son activité sans consignes ou directives de la structure. Au contraire, le fonctionnement coopératif favorise plutôt le partage du pouvoir.
La proximité fonctionnelle (faible spécialisation) est très peu présente : à l'image du tableau 1, chaque personne développe son activité particulière, en s'appuyant sur des compétences souvent pointues. Seuls quelques domaines (comme la communication) font l'objet de « *pôles* » autour desquels se rassemblent quelques individus.
S'ils restent relativement simples, les systèmes d'information sont plutôt organisés : réunions assez régulières, assemblée générale et conseil d'administration, lettre mensuelle d'information, utilisation fréquente du courriel…
Enfin, la proximité temporelle (stratégie intuitive et peu formalisée) semble être la plus respectée : loin de suivre une démarche planificatrice, les décisions que l'on peut qualifier de stratégiques et qui sont donc prises collectivement (au moins en partie) ne portent pas sur les activités à développer (elles sont choisies par l'entrepreneur-salarié), mais plutôt (et de manière récente) sur la maturité du projet de l'entrant. Celle-ci peut laisser préfigurer une activité significative, donc un chiffre d'affaires potentiel, sur lequel la CEA pourra appliquer le pourcentage de coûts mutuels de gestion, afin de couvrir les charges de structure (locaux, permanents, prestations d'accompagnement…).

Travailler dans une coopérative n'est pas un choix délibéré de carrière pour les interviewés
Tous les interviewés avaient bien dans l'idée de créer ou de poursuivre une activité autonome, en rupture avec le salariat classique. Cependant, aucun n'a volontairement fait le choix de la coopérative, à l'issue d'une réflexion au sujet du statut adopté.
Ainsi, le co-fondateur songeait plutôt à recourir à une société de portage (une autre interviewée l'a d'ailleurs expérimenté). Mais il s'est rallié à la proposition d'un autre co-fondateur, qui connaissait le cadre original de la CEA au travers d'une activité précédente (et qui deviendra ensuite le directeur).
Quant aux autres, ce sont plutôt les circonstances qui ont joué : un a lu un article sur la CEA dans la presse économique locale, un autre est venu sur recommandation d'un entrepreneur-salarié avec qui il était en relation, les deux derniers ont été mis en relation par l'intermédiaire de CTP. En effet, l'association locale Compétences en Temps Partagé est hébergée par la CEA. D'ailleurs, tous les interviewés connaissent le Travail à Temps Partagé et quatre considèrent l'exercer au sein de la CEA. Paradoxalement, le seul à avoir une perception différente (bien qu'il ait plusieurs clients, mais pour lesquels le conseil n'est pas opérationnel) est le co-fondateur, alors qu'il était adhérent de cette association au moment de la création de la CEA, comme les cinq autres co-fondateurs (le futur directeur ayant même été co-fondateur puis président de CTP).

Tentons d'analyser cette absence « d'appétence » pour la coopérative.
Tout d'abord, si le Travail à Temps Partagé fait partie pour certains, comme indiqué précédemment, de leurs trajectoires de vie, celles-ci ne leur ont pas donné l'occasion de connaître le milieu coopératif.
Ensuite, en termes d'attentes vis-à-vis de la CEA, tous évoquent l'aide administrative (factures, salaires, tenue des comptes), que l'on peut obtenir dans d'autres types de structure. Ils mentionnent également l'accompagnement (souvent par différence avec le portage ; « *J'ai obtenu des aides variées : conseil, assistance, présence, amitié.* »), plus caractéristique du contexte coopératif. Par contre, seuls deux d'entre eux citent d'abord la liberté (« *On n'est pas managé* »), alors que celle-ci est souvent évoquée parmi les motivations prioritaires du créateur d'entreprise. D'ailleurs, ces deux

entrepreneurs-salariés sont sans doute également ceux qui fonctionnent comme tel. Les autres semblent plutôt peiner à développer leur activité pour s'éloigner du statut de demandeur d'emploi.
Enfin, un seul interviewé évoque le rôle du sociétaire (alors que quatre le sont), en particulier de participer aux décisions importantes. Il regrette d'ailleurs que devenir sociétaire soit obligatoire –et non volontaire– au bout de 18 mois dans la CEA, et que cette opportunité ne soit pas valorisée auprès de ceux qui ne sont encore que salariés. Il est peu surprenant que cet interviewé soit le co-fondateur (attachement à la structure et au statut).

La dimension coopérative ne contribue pas à rétablir un certain équilibre entre compétences individuelles et collectives
Interrogés sur leurs compétences, tous parlent spontanément de celles en lien direct avec le(s) métier(s) qu'ils exercent -ou ont exercé(s)-, à l'exclusion de celles que la littérature prête au créateur d'entreprise, qu'elles soient à dominante individuelle, sociale et même cognitive (Charles Pauvers et alii, 2004). Faut-il alors émettre l'hypothèse que ces entrepreneurs-salariés sont encore plutôt salariés qu'entrepreneurs ? Tous soulignent pourtant la particularité de devoir « aller chercher le travail » (mais à regret, pour certains).
Par ailleurs, tous soulignent la richesse de la diversité des entrepreneurs-salariés et l'intérêt qu'elle présente en termes d'échanges, d'ouverture, de découverte de métiers, de réseaux. Cependant, ils constatent également la difficulté à associer des compétences trop éloignées. Même dans les axes spécialisés (regroupant des entrepreneurs-salariés travaillant respectivement dans la communication et l'industrie), les collaborations concrètes et contributions communes restent trop rares.
D'ailleurs, plus généralement, si la croissance de la CEA est significative (6 co-fondateurs, 51 entrepreneurs-salariés 5 ans après, malgré quelques départs), la dimension collective reste plus difficile à appréhender que dans une SCOP classique, de par la diversité des projets individuels. Leur addition ne semble pas faire un projet collectif.

Le vécu dans la CEA réoriente le processus identitaire des interviewés
Tous les interviewés reconnaissent que leur identité a évolué avec leur parcours dans la CEA (malgré la diversité de sa durée), mais pas pour les mêmes raisons : deux parlent d'un changement de métier (d'opérationnel à conseil pour l'un, à formateur pour l'autre), deux autres soulignent que la confrontation au marché a permis d'éclaircir leurs compétences, le dernier estime que le parcours « *a pu*[l]*'aider à y voir plus clair* ».
Par contre, alors qu'ils se présentent au titre de la CEA dans leurs démarches commerciales, ils ne s'identifient pas (ou peu) à celle-ci, de par leur relative autonomie de fonctionnement : « *ce sont mes clients, pas ceux de la coopérative* ».
D'ailleurs, leur représentation de l'identité de celle-ci est très hétérogène : « *il y a encore du boulot pour la définir* », « *diversité et rigueur* », « *en croissant, elle devient une entreprise comme une autre* », « *une pépinière de projets d'entrepreneuriat* », « *la cohabitation de deux systèmes : des entrepreneurs-salariés qui ont roulé leur bosse et un collège d'apprentis* ».

Pour essayer de dépasser la vision des interviewés, présentons rapidement les quatre identités professionnelles selon Dubar (2000). Ces formes identitaires peuvent s'interpréter à partir des modes d'articulation entre transaction objective et transaction subjective, comme des résultats de compromis « intérieurs » entre identité héritée et identité visée, mais aussi de négociations « extérieures » entre identité attribuée par autrui et identité incorporée par soi.
Les identités construites sur le mode de la continuité impliquent un espace de réalisation, de type organisationnel (entreprise) ou professionnel (métier). Celles construites sur le mode de la rupture impliquent une dualité entre l'espace de production de son identité passée et celui de construction de celle d'avenir.
En cas de reconnaissance, l'identité visée est légitimée par une institution (entreprise, organisme de formation). En cas de non-reconnaissance, l'avenir de l'institution ne coïncide pas avec l'avenir de l'individu.

Identité pour soi	Identité pour autrui	Transaction objective	
		Reconnaissance	Non-reconnaissance
Transaction subjective	Continuité	Promotion (interne) *Identité d'entreprise*	Blocage (interne) *Identité de métier*
	Rupture	Conversion (externe) *Identité de réseau*	Exclusion (externe) *Ident. de hors-travail*

Tableau 3 - Les quatre processus identitaires typiques

Si nous cherchons sommairement à utiliser cette grille pour nos interviewés, nous pouvons considérer que tous étaient en rupture quand ils ont intégré la CEA.
Par contre, vis-à-vis de cette dernière, les deux premiers sont sans doute dans un processus identitaire d'entreprise (le premier comme co-fondateur, la seconde en devenant permanente à mi-temps pour accompagner les nouveaux arrivants). Les troisièmes et quatrième semblent glisser vers une identité de hors-travail, eu égard à leurs difficultés à générer du chiffre d'affaires et à leurs activités bénévoles dans des domaines culturels connexes. Enfin, le dernier tendrait vers une identité de réseau, au titre de la formation suivie pour préparer un diplôme professionnel.

Conclusion

Si la littérature sur les PME ou les SCOP est significative, celle sur les CEA reste modeste, même compte tenu de sa jeunesse. Nous nous sommes efforcés d'en relater quelques exemples significatifs.
Concernant la relation d'emploi et la carrière, elles sont déjà rendues particulières dans le contexte de la PME. Très adapté à ce dernier, le Travail à Temps Partagé les singularise davantage. Le recueil de données empiriques conduit à conforter cette originalité, y compris sur les caractéristiques de la PME.
Quant aux individus, si le choix de la coopérative n'est pas délibéré, leur évolution de carrière dans cet environnement transforme leur identité professionnelle et met plutôt en exergue leurs compétences individuelles, de manière paradoxale. Au regard de ce terrain, la culture de l'économie sociale et solidaire ne semble donc pas avoir un impact majeur.

Cependant, plusieurs limites de la recherche sont à mentionner :

- l'échantillon n'est pas représentatif, compte tenu non seulement d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'origine géographique (les raisons du développement variable du TTP –et de la CEA, en particulier– selon les régions, peuvent également orienter les répondants) ;
- les données recueillies sur le mode déclaratif sont nécessairement empreintes de subjectivité. Les interviewés introduisent un biais de rationalisation a posteriori, en disant que le TTP est une solution qui leur convient (puisqu'ils en ont fait le choix) ;
- nous aurions pu chercher à obtenir une triangulation des données, en réalisant des entretiens auprès des permanents de la coopérative, mais aussi de non-acteurs du TTP (par exemple, d'anciens entrepreneurs-salariés qui ont quitté la CEA), afin de mieux comprendre les raisons du non-recours à cette solution originale.

Au delà de pallier ces limites, cette enquête offre d'autres perspectives de recherche.
Nous nous sommes volontairement focalisés sur le TTP d'individus dont le niveau de qualification est plutôt élevé, alors qu'il concerne d'autres populations (en particulier pour la pluriactivité, le groupement d'employeurs et la coopérative d'emplois et d'activités) ;
Par ailleurs, notre recherche pourrait être prolongée et élargie, afin de mieux comprendre d'une part, pourquoi le TTP ne connaît pas un essor à la hauteur des besoins de PME auxquels il peut répondre, tant du côté des dirigeants (réticence par rapport à la disponibilité, la confidentialité, l'originalité...) que des travailleurs (aptitudes personnelles, motivation…), d'autre part, quelles sont les formes de mobilisation et les conditions d'emploi et de travail de ces derniers, particulièrement en matière de temps de travail et de carrière.

Bibliographie

d'Amboise, G. et Garand, D.J. (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, 1, 109-132.

d'Amboise, G. et Muldowney, M. (1988), "Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements", *Academy of Management Review,* 13(2), 226-240.
Baret, C. (2004), « Gestion de carrière, les emplois précaires aussi ! », in Guerrero, S., Cerdin, J-L. et Roger, A. (dir.), *La gestion des carrières : enjeux et perspective,* AGRH-Vuibert, 55-63.
Bataille F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 40, 66-81
Bataille-Chédotel, F. et Huntzinger, F. (2002), « Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production », *Actes du 6ème CIFEPME*, HEC Montréal.
Bauer, M. (1993), *Les patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, InterEditions.
Bayad, M., Mahé de Boislandelle, H., Nebenhaus, D. et Sarnin, P. (1995), « Paradoxes et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, 1, 95-108.
Boncler, J. et Hlady-Rispal, M. (2003), *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*, Editions de l'Adreg.
Bonnet-Polèse, I. (2003), « Une recherche exploratoire du rapport au travail des cadres à temps partiel et de leur implication au travail : l'influence de l'environnement immédiat de travail », *Actes du 14ème Congrès de l'AGRH*, Grenoble.
Bonnet-Polèse, I. (2002), « Le temps partiel choisi des cadres : une étude exploratoire qualitative des perceptions et des vécus de travail », *Actes du 13ème Congrès de l'AGRH*, Nantes.
Bourhis, A. et Wils, T. (2001), « L'éclatement de l'emploi traditionnel. Les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56(1), 66-91.
Bravo-Bouyssy, K. (2004), « Une mesure du « succès de carrière » chez le travailleur en solo, *Actes du 15ème Congrès de l'AGRH*, Montréal.
Candau, P. (1981), « Pour une taxonomie de l'hypofirme », *Revue d'Economie Industrielle*, 16, 16-33.
Charles Pauvers, B. et Schieb-Bienfait, N. (2005), « L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ? », *Actes du 16ème Congrès de l'AGRH*, Paris-Dauphine.
Charles Pauvers, B., Schieb-Bienfait, N. et Urbain, C. (2004), « La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? », *Revue internationale PME*, 17(1). 67-99.
Chènevert, D., Simard G. et Tremblay, M. (1999), « Les déterminants organisationnels et individuels de l'emploi atypique : le cas du cumul d'emplois et du travail autonome », *Actes du 10ème Congrès de l'AGRH*, Lyon.
Churchill, N. et Lewis, V. (1983), « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard L'Expansion*, 30, 51-63.
Commission Européenne (2003), « Recommandation de la commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises », *Journal officiel de l'Union européenne*, 361.
Delavallée, E. (2003), *La culture d'entreprise, pour manager autrement*, Editions d'Organisation.
Demoustier, D. (1984), *Les coopératives de production*, La Découverte.
Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J. et Lamoureux, G. (2002), *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2ème édition, Gaëtan Morin éditeur.
Dubar, C. (2000), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.
Duchéneaut, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*. Maxima Laurent du Mesnil Editeur.
Fourcade, C. et Marchesnay, M. (1997), *La gestion de la PME/PMI* , Nathan.
Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R. et Uhalde, M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise,* Desclée de Brouwer.
Freiche, J. et Le Boulaire, M. (2000), *L'entreprise flexible et l'avenir du lien salarial*, L'Harmattan.
Garand, D.J. et Fabi, B. (1991), « Fondements conceptuels des pratiques de GRH en petites et moyennes entreprises (PME) : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel », *Actes du 2ème Congrès de l'AGRH*, Cergy Pontoise, 324-336.
Gervais, M. (1978), « Pour une théorie de l'organisation-PME », *Revue Française de Gestion*, 15, 37-48.
Goguel d'Allondans A. (2005), « Les métamorphoses du travail. Requiem pour l'emploi salarié ? », *Innovations. Cahiers d'économie pour l'innovation*, 22. 9-32.
Julien, P-A. (dir.) (1994), *Les PME : bilan et perspectives,* Economica.
Guilhon, A., Guilhon, B. et Péguin, D. (1995), « PME, exportation et contrôlabilité », *Actes du 2ème CIFEPME*, Paris.

Hernandez, E-M. (2007), « Entre entrepreneuriat et salariat : la parasubordination », in Fayolle, A. (dir.), *L'art d'entreprendre*, Paris, Village Mondial, 79-85.
Huntzinger, F. et Moysan-Louazel, A. (1999), « Apports et limites des théories contractualistes de la firme appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives », *Revue internationale PME*, 12(4).
Le Boterf, G. (2001), *Construire les compétences individuelles et collectives,* Editions d'Organisation.
Louart, P. (2004), « La production des carrières : compétences organisationnelles ou performances individuelles ? », in Guerrero, S., Cerdin, J-L. et Roger, A. (dir.), *La gestion des carrières : enjeux et perspectives,* AGRH-Vuibert, 351-365.
Mahé de Boislandelle, H. (1998), *La Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2ème édition, Economica.
Mahé de Boislandelle, H. et Nebenhaus, D. (1995), « Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME », *Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, Poitiers.
Marchesnay, M. (1988), « La petite entreprise, acteur de la stratégie industrielle », in Julien, P-A. et Marchesnay, M., *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert.
Martin, D-P. (2006), « Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas des pratiques de rémunération des groupements d'employeurs », *Actes du 17ème Congrès de l'AGRH*, Reims.
Moreau, R. (2005), « Les raisons de l'entrepreneuriat collectif : le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies », *Gestion 2000*, 3, 123-142.
Palmero, S. (2001), « Les effets de types de travail à temps partiel sur l'implication organisationnelle », *Working paper,* 614, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence.
Parlier, M. (2004), « Les PME : un univers hétérogène », in Parlier, M. et Vilette, M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », *Personnel*, 450, 23-24.
Peters, T. et Waterman, R. (1982, traduction française 1983), *Le prix de l'excellence*, InterEditions.
Pichault, F. et Nizet, J. (2000), *Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines*, Seuil.
Reitter, R., Chevallier, F., Laroche, H., Mandoza, C. et Pulicani, P. (1991), *Cultures d'entreprises : étude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert Gestion.
Romelaer, P. (2005), « L'entretien de recherche », in Roussel, P. et Wacheux, F. (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 101-137.
Savajol, H. (2003), « Les PME : clés de lecture », *Regards sur les PME*, 1.
Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. et Osborn, R.N. (2000), *Comportement humain et organisation,* Village Mondial.
Schneider, S. et Barsoux, J-L. (2003), *Management interculturel*, Pearson.
Stervinou, S. et Noël, C. (2008), « Les coopératives d'activité et d'emploi », *Management&Avenir*, 20, 65-86.
Thévenet, M. (2003), *La culture d'entreprise*, Presses Universitaires de France.
Tilly, C. (1992), « Dualism in part-time employment », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 31(2), 330-347.
Torres, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, 29 (144), 119-138.
Torres, O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *Actes du 5ème CIFEPME*, Lille.
Trouvé, P. (2004), « Ressources humaines dans les PME. Sept considérations sur la gestion innovante », 28-35, in Parlier, M. et Vilette, M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », *Personnel*, 450, 20-55.
Vilette, M-A. (2007), « L'audit des cadres juridiques du Travail à Temps Partagé, outil de changement dans les PME », *Actes de la 25ème université d'été de l'IAS*, ESSEC, Paris.
Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

IMPACT DE LA CULTURE NATIONALE SUR LA SPIRITUALITE DES DIRIGEANTS

Catherine VOYNNET FOURBOUL
Maitre de conférences
Université Panthéon Assas
vanhoord@cirano.qc.ca, vanhoore@univ-tln.fr

« *Le vrai passage a lieu au milieu. Quelque sens que la nage décide, le sol gît à des dizaines ou des centaines de mètres sous le ventre ou des kilomètres derrière et devant. Voici le voyageur seul. Il faut traverser pour apprendre la solitude. Elle se reconnait à l'évanouissement des références.* » Michel SERRES, le tiers instruit

A l'heure où le besoin de spiritualité se fait fortement sentir au sein du management, comme le notent Mitroff et Denton (1999, 1991) "*we need to integrate spirituality into management ... no organization can survive for long without spirituality and soul*", nous nous proposons d'examiner la relativité culturelle de la spiritualité des dirigeants. Nous verrons comment à partir d'une recherche qualitative menée en 2009 portant sur le leadership des dirigeants d'entreprises françaises, marocaines, et britannique, l'aspect culturel fait apparaitre une tension entre une logique de rationalité et une aspiration à la spiritualité. Pour ce faire, nous évoquerons dans un premier temps le cadre de la spiritualité et des passages de leadership. Ensuite nous présenterons les résultats de notre recherche éclairant cette problématique, et le modèle qui s'en suit. Nous discuterons l'intérêt de ces travaux pour l'audit social.

1. Le cadre conceptuel

1.1. La spiritualité des dirigeants

Notre propos est centré sur l'aspect du leadership des dirigeants ; nous explorerons la littérature sur le thème du leader spirituel. Même si le terme de spiritualité est souvent connoté négativement à la religion, il existe une grande variété de spiritualités et l'on remarque qu'elles englobent certaines des caractéristiques suivantes : une croyance en Dieu, la prière ou la contemplation, une capacité d'écoute des autres améliorant les relations aux autres, un engagement sincère à entretenir de meilleures relations avec les autres et ainsi contribuant à plus de paix et d'harmonie dans le monde, une croyance optimiste que les personnes et le monde peuvent devenir meilleurs, une tendance à être sensible au développement durable (Cavannaugh, 1999) Robert Giacalone et Carole L. Jurkiewicz (2003) se sont prêtés à un exercice de recensement des définitions dans la littérature telles que l'expression personnelle de préoccupations ultimes, de vérités personnelles, la présence d'une relation à une puissance supérieure, une aspiration à trouver son chemin, sa place, une expérience subjective du sacré, une façon d'être provenant de la conscience d'une dimension transcendante et caractérisée par certaines valeurs identifiables concernant soi, la vie, un principe de vie personnel, la dimension humaine qui transcende les aspects biologiques, psychologiques et sociaux de l'existence, le domaine des fins ultimes, des entités supérieures, de Dieu, de la compassion, du sens…
La multiplicité des dimensions de la spiritualité en littérature comme chez les dirigeants d'entreprise a pour effet de ne pas permettre une approche du terrain sans que des précautions ne soient prises. Mais l'effort le mérite car l'utilité pratique existe bel et bien : des effets sur les capacités intuitives, l'innovation, le travail en équipe, l'engagement des personnes, une vision plus puissante (Neck, C. P, Milliman, J. F. , 1994) ; les dirigeants considérant leur travail comme un moyen d'avancer spirituellement conduisent l'organisation à de meilleurs niveaux de **performance** (Himmelfarb 1994). S'agissant du lien entre leadership et spiritualité, (Korac-Kakabadse N., Kouzmin A., Kakabadse A., 2002) le leader spirituel approche les situations avec une attitude de recul et discernement plutôt qu'en intervenant directement. Il adopte une posture d'ouverture et d'acceptation plutôt que de contrôle, d'humilité plutôt que d'expression forte d'expertise ; le leader spirituel préfère lâcher prise plutôt que de détenir ou retenir, éclairer plutôt que faire lui-même. Le *Servant leadership* (Greenleaf, 1973) dans la même veine décrit à partir de la théologie Quaker un leader comme celui qui est au service des autres, mettant l'accent sur une approche holistique du travail, le développement personnel, les décisions partagées, l'inspiration de la confiance, l'art de l'écoute, la pratique des feedbacks positifs.

1.2. Les passages de leadership

Notre intuition est que le lien entre leadership et spiritualité peut survenir lors de certaines circonstances. A ce titre le concept de passage de leadership est mobilisé. Ces passages constituent non seulement des défis à relever, mais aussi des épreuves et permettent au leader de se constituer un répertoire de savoir-faire nourrissant son expérience. Cette succession d'expériences s'effectue par palier. Chaque palier ou étape franchie avec succès est l'occasion de résoudre un défi et d'effectuer ce qui constitue un passage en termes de leadership. Un passage de leadership est un défi résolu par un leader à mettre au compte de la construction progressive de son expérience de leader. Plus rien n'est tout à fait pareil après un passage, le leader a capitalisé une expérience conséquente et marquante dans l'apprentissage de ses expériences en matière de leadership. Cet apprentissage lui sera utile pour toute situation se reproduisant à l'identique. Egalement il sera prêt à relever de prochains défis d'une autre nature pour accroitre son répertoire de leadership. Chaque passage de leadership signale sa capacité à évoluer dans les organisations.

Parmi les situations critiques dans lesquelles le rôle du leader s'affirme pleinement, (Noel J.L., Dotlich D. L. and Walker N. , 2004) on peut évoquer le fait : de rejoindre une entreprise pour la première fois, d'être manager pour la première fois, d'accepter un poste exposé, d'assumer la responsabilité d'une fonction, de faire face à un échec dont on est responsable, de faire face à un mauvais superviseur ou à des collègues rivaux, de perdre son travail ou une promotion, de subir une fusion / acquisition, de vivre dans un pays différent ou une autre culture, de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de diminuer son ambition, de faire face à des bouleversements, de perdre foi dans le système.

Dans ce contexte, la position de leader implique une grande force mentale, une capacité à conserver une assurance à toute épreuve, à faire face aux agressions professionnelles, stratégiques et économiques, en vue de se protéger eux et ceux qui dépendent d'eux. Dans l'accomplissement de cette mission, le leader dispose de moyens personnels. Parmi ceux-ci, on peut citer de façon non exhaustive des croyances managériales solides, un réseau de « gardiens du temple » ou d'une équipe de collaborateurs fidèles et efficaces que le leader a su se constituer, une foi en soi, un équilibre personnel avantageux, une organisation de travail et un système d'information sans faille.

1.3. La rationalité comme idéal culturel français

Si nous avons défini la spiritualité, il reste à préciser une définition de la rationalité envisagée comme modalité culturelle, que nous rapprocherons de la raison (latin ratio) désignant en premier lieu le calcul, la supputation, le compte. Être rationnel, selon la théorie économique standard, c'est être capable de résoudre un programme individuel et de s'y conformer, de maximiser son utilité sous contrainte, lorsque placé dans une situation de choix en face de plusieurs alternatives, choisir ce que l'on croit aboutir au meilleur résultat global. La France est caractérisée historiquement par l'héritage des Lumières, qui sur le plan scientifique et philosophique, voient le triomphe de la raison sur la foi et la croyance. Les Lumières se basent sur la croyance en un monde rationnel, ordonné et compréhensible, exigeant de l'homme l'établissement d'une connaissance également rationnelle et organisée. La rationalité s'appuie sur les modes de pensée rationnels et les dirigeants français privilégient la rationalité, souvent associée à l'esprit cartésien, Descartes étant considéré comme le modèle de la rigueur intellectuelle et le fondateur du rationalisme moderne. Les philosophes français préfèrent la déduction à l'induction (Desjeux, 1996), de même que d'Iribarne et al (1998, pp. 89-115) insistent sur la justification des points de vue des managers au nom de du raisonnement rationnel. La rationalité peut se définir comme la justification de ce qui est conforme à la raison. Une chose est rationnelle lorsqu'elle a à voir avec un ensemble d'action ou de réflexion conscientes, délibérées (Elster, 1989, p. 7). Les synonymes sont : raisonnable, sensible, significatif, cohérent, logique, cartésien, et déductif, et les antonymes sont : empirique, inductif, irrationnel, passionné. Curieusement le rationalisme en France est couplé à des élans impulsifs et émotionnels prohibé par l'idéal rationnel (Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., 1997), la dimension émotionnelle de la culture française explique que les Français soient prompts à exprimer naturellement et spontanément leurs émotions (Schramm-Nielsen, 2001).

2. Une recherche qualitative

2.1. Méthodologie

Une recherche qualitative (menée en [2009] « *Spiritualité et leadership : mieux vivre et piloter les passages de leadership* »), se concentre sur la façon dont les leaders négocient certains défis qui se présentent à eux durant ces périodes cruciales de transition. L'objet étant de mieux comprendre le rôle de la spiritualité dans ces situations de pression personnelle et/ou professionnelle extrême. 20 entretiens ont été réalisés à ce jour auprès de dirigeants (PDG, DG DAF DRH de grands groupes) dont nous faisons figurer les 10 premiers. Ces dirigeants étaient 17 Français, 1 Britannique, 2 Marocains.

Notre choix était de centrer notre attention sur le groupe des dirigeants Français et de nous inspirer de quelques cas limités de dirigeants non Français afin d'établir un contraste et de mieux saisir la spécificité française si tant est qu'elle existe. Nous n'aurons pas dans la première partie d'approche dédiée spécifiquement à l'effet de la culture nationale.

#	Fonction	M/F age	Entreprise (effectif- secteur d'activité)
1	Directeur Financier	M 49	26000 - Distribution
2	PDG de filiale	M 60	32000 - Alimentation
3	DRH	M 63	53700 - Construction
4	Directrice Générale	F 45	1000 - Energie
5	PDG de filiale	M 50	13300 - Construction
6	DRH	M 49	65000 – Eaux
7	PDG	M 51	170 - Textile (dirigeant MEDEF)
8	(Ex DRH) coach	F 48	30000 - alimentation
9	DRH (ex)	F 60	89 000 - Banque
10	DG Division	M 48	18 000 - métallurgie

Figure 1 : les 10 premiers dirigeants de notre échantillon

Le propos de notre réflexion aujourd'hui est de montrer la relativité culturelle au travers de quelques verbatim relevés permettant d'illustrer certaines pistes émergeant de l'analyse des données. Lorsque nous avons procédé à l'analyse qualitative des données, selon les préceptes de la *Grounded Theory*, (Strauss A., Corbin J., 1990)(Glaser B. G., Strauss A. L., 1967) nous avons à l'issue du codage sélectif, obtenu un modèle nous permettant de mettre en lumière les tensions entre rationalité et spiritualité. Nous le présentons d'emblée à la suite. Notre modèle s'est construit à partir du discours des dirigeants, et nous avons choisi dans un premier temps de positionner chaque répondant en fonction de ses déclarations dans des catégories qui ont émergé au fur et à mesure de l'analyse. Ces catégories sont la rationalité et la spiritualité.

		Spiritualité	
		-	+
Rationalité	-	1- Insiste sur les limites de la rationalité et n'est pas ouvert à la spiritualité Faible conscience, point de départ de l'apprentissage	3- Mise en question des présupposés de la rationalité à cause d'un événement, une prise de conscience des limites, un désir de s'ouvrir à d'autres possibilités - Difficulté à concilier les deux dimensions - Crises et rejet des limites de la rationalité
	+	2- Rationalité considérée comme un idéal, une référence partagée socialement correcte, acceptable et reproductible Rationalité mise en oeuvre et expérimentée	4-Synchronicité: unification des deux concepts, réconciliation and enrichissement des deux dimensions

Figure 2 : Spiritualité et rationalité – tension et cheminement

2.2. Quelques résultats de la recherche qualitative

Nous ne pouvons malheureusement pas relater tous les discours fort intéressants et contrastés permettant de justifier le modèle d'analyse auquel nous parvenons. Néanmoins nous choisissons certains passages afin d'aider le lecteur à comprendre la logique des thèmes articulés au sujet.

3. Illustrer les 4 Quadrants du modèle

Chaque Quadrant fait l'objet d'une illustration au moyen des citations extraites des échanges avec nos répondants. Dans le modèle de la Figure 2 nous élaborons une catégorisation des dirigeants interrogés et les positionnons dans l'un de ces 4 Quadrants. Afin de bien spécifier les concepts, nous fournissons les verbatim.

3.1. Quadrant 1 : faible rationalité, faible spiritualité

Nous ne pouvons pas donner d'illustration de ce Quadrant qui nous sert de point de départ au développement des logiques ; les dirigeants ont déjà accumulé suffisamment d'expériences lorsqu'ils prennent leur fonction et il est difficile d'imaginer qu'ils ne se soient pas déjà positionnés sur les 3 autres Quadrants. Dans une approche qui prendrait en considération le vécu des jeunes, ca Quadrant serait à exploiter davantage

3.2. Quadrant 2 : forte rationalité, faible spiritualité

Ce premier témoignage #1 du directeur financier français d'un groupe de distribution permet d'illustrer l'approche purement rationnelle. Remarquons aussi la nature de son activité très concrète qui l'amène à valoriser la rationalité.

Je suis incapable de définir la spiritualité sans y réfléchir. Je remonte à l'étymologie du mot, c'est tout ce qui relève de l'esprit. Qu'est-ce que je mets là-dedans ? C'est typiquement le genre de domaine, où la réflexion a de la peine à pénétrer. Je fais tout de suite une association avec la religion ; or je me suis détaché de la religion il y a déjà bien longtemps, en 1998, il y avait un événement particulier qui m'a fait me détacher et me faire prendre conscience que beaucoup de choses. La religion est un processus plus sournois de remise en cause de plein de choses. J'étais un bon petit élève au catéchisme comme ailleurs, j'étais même le meilleur parce que j'apprenais bien mes prières, je faisais

le bonheur de mes parents, cela change après. Je me suis rendu compte vers une vingtaine d'années que je n'avais jamais réfléchi, j'avais appris mais je n'avais jamais réfléchi. Je ne me suis jamais véritablement plongé dans une réflexion sur la religion. Je suis parti de constat simple, basique, en regardant ce qui se passe dans le monde, toutes les injustices. Cela partait de là, pourquoi y a-t-il tant d'injustices dans le monde ? Et Dieu aurait laissé son libre arbitre à l'homme, cette réponse ne passe pas. Ensuite les deux grandes religions dominantes ont des règles divergentes, je bugge aussi. J'en étais arrivé à la conclusion que les religions n'étaient qu'un système d'organisation sociale mise en place à une époque pour organiser la société, éviter un certain nombre de dérives, des pulsions animales basiques, pouvoir force sexualité etc. pour éviter que cela prenne trop le pas, et que l'on reste dans un état sauvage. J'ai réduit la religion à un système d'organisation sociale. Aujourd'hui ce système est totalement dépassé, périmé, ce qui expliquerait en grande partie le fait que dans les sociétés avancées, développées, il y ait un très grand recul de la religion en termes d'image, de pouvoir, de nombre d'adeptes. Je ne sais même plus comment il faut les appeler. On récupère le désespoir, on inscrit cela dans une pseudo démarche spirituelle, et on fait croire aux gens que par ce qu'ils vont se faire sauter avec des bâtons de dynamite, ils vont atteindre le paradis pour l'éternité. Je trouve que c'est une escroquerie intellectuelle absolument dramatique, mais elle fonctionne. Je me suis donc totalement détaché de la religion. De la religion, et de la croyance. Car les deux vont ensemble. #1

Dans cet exemple, nous remarquons tout d'abord la difficulté à définir la spiritualité d'un dirigeant qui s'exprime avec aisance pourtant. L'autre point est l'association qui est faite à la religion. Le fait religieux est connu de notre répondant qui a bénéficié d'une éducation religieuse, mais l'expérience des religions est vécue selon lui comme une tromperie. Il y a l'idée que l'on ne peut faire confiance en la religion, que le fait religieux entraine des risques de graves manipulations. Si l'on en revient à l'idéal rationnel, cela montre la méfiance vis-à-vis des excès de la croyance, de la foi. Notre répondant ne prend jamais en considération l'apport positif de la religion qui pourrait consister dans le développement de la spiritualité. Au contraire il est question du côté factice : « *une pseudo démarche spirituelle* ». L'aspiration à la spiritualité représente une sorte de faiblesse dont peuvent s'emparer des religieux manipulateurs. C'est donc un enjeu de pouvoir qu'il vaut mieux ignorer.

Du coup cela ne me renvoie à plus rien du tout, finalement je me rends compte que ce n'est que dans ce contexte de la religion, que j'ai entendu le mot spiritualité. Donc je l'associe à religion. Avec une définition : se connecter à quelque chose de plus grand que soi, cela change d'univers. Je ne trouve pas de connexion avec quelque chose de plus grand que moi. Je reste très terre à terre très pratique très concret, qui ne m'empêche pas d'essayer de voir loin, l'élévation de l'esprit est quelque chose dont je ne suis pas capable, soit ne m'intéresse pas. C'est un domaine dans lequel je ne me suis senti de n'être jamais véritablement rentré. Je n'en éprouve pas le besoin. Ou alors par intérêt intellectuel que je ne pousse jamais très loin ; #1
Ici il est question du faible accueil de la culture française à la spiritualité. Car au travers de son éducation, de son expérience professionnelle, il n'a jamais détecté aucun signe lui permettant de définir le concept. La religion ayant été longtemps isolée de l'éducation du fait de la laïcité française, ne fait que renforcer cette distance. Cela montre que celui qui suit un cheminement naturel, sans effort, aura tendance à investir ce quadrant de la rationalité. Il lui faudra beaucoup de curiosité pour franchir les normes de l'éducation à la française. Un autre enseignement à propos de cette citation est l'ampleur que l'action prend sur la réflexion. Ici nous avons un dirigeant tout entier investi dans l'action concrète, sans doute aussi la marque de son orientation vers la finance peut expliquer qu'il ne ressent pas consciemment de besoin en matière de spiritualité. La spiritualité est un domaine qu'il ne connait pas et dont il ne voit pas de finalité positive le concernant.
Il était important d'avoir dans notre échantillon un dirigeant exemplifie ce quadrant. Nous avons recherché des dirigeants qui exemplifient les autres quadrants.

3.3. Quadrant 3 : faible rationalité, forte spiritualité

Certains dirigeants apparaissent comme centrés uniquement sur la spiritualité. Le témoignage suivant nous permet d'illustrer le Quadrant N°3 d'une personne qui ne se réfère pas à la rationalité ; le reste de l'entretien évoque très explicitement sa recherche en matière de spiritualité et le lien entre le passage

de leadership « faire face à un mauvais superviseur » et le recours à la spiritualité comme mode de réponse à une épreuve. Il nous explique qu'en aucun cas il ne pourrait **transiger avec sa dignité.** (Ce qui fait référence au servant leadership.) Il est à noter que ce dirigeant est marocain.
Mon éducation, mon environnement m'ont procuré une capacité relationnelle et une acceptation de l'autre, qui me permettent de bien passer avec tout le monde. Je suis toujours sensible aux autres, c'est toujours quelque chose de très important pour moi que d'arriver à comprendre l'autre, de faire preuve d'empathie, le courant passe bien. Je suis facilement connecté aux autres. Je suis quelqu'un d'abordable facilement. Ensuite je délibère. Le fait d'avoir fait des études brillantes m'a conforté, cela a permis de mieux consolider mon assurance, développer la confiance en soi. Je suis d'un environnement rural, je suis d'une famille traditionnelle, je n'avais pas le bagage de quelqu'un qui a grandi dans une ville, qui dispose d'un réseau, moi j'ai grandi à la campagne, et j'ai une sensibilité humaine, l'intuition, la force de sentir les choses, pour moi cela a toujours été naturel. Le contact avec la nature est quelque chose que l'on apprend mieux dans un milieu rural. C'est quelque chose qui m'a beaucoup aidé. ***J'ai horreur de la rationalité pure et dure****. C'est quelque chose que j'inculque à mes collaborateurs. D'abord il faut bien sentir les choses.#2*

Ce dirigeant marocain diplômé d'une grande école française, est à l'aise d'emblée avec la spiritualité. La proximité qu'il développe avec le monde rural et la nature participe de son orientation relationnelle. C'est parce que l'activité relationnelle est primordiale pour lui, qu'il rejette les excès de la rationalité. Or l'activité relationnelle lui a appris à développer ses états de connexion si positifs, si utiles dans l'exercice de son activité managériale. A la différence de notre exemple précédent, ce dirigeant a toujours eu en priorité à manager des personnes pour de gros projets industriels. Sa responsabilité ne se confinait pas seulement à la dimension financière.

Comment la spiritualité se manifeste concrètement pour lui :
On m'avait confié une industrie qui était une structure délabrée, avec la situation sociale la pire du groupe. En quatre ans entre 1999 et 2003, j'ai réussi à en faire l'affaire plus performante de la holding. La réussite tient dans le choix d'une équipe, à la mise en place de la confiance avec l'ensemble du personnel, le fait de faire adhérer la majorité, la capacité à dégager de la visibilité, aider les autres à se projeter dans l'avenir, faire en sorte qu'ils sentent que ce que vous dites est la vérité. Il faut être ***crédible au niveau de l'action*** *au jour le jour, être en ligne avec ce que vous dites et* ***faire rêver****, faire en sorte que les personnes se disent : j'ai ma chance. C'est indispensable. Ceci est* ***relié à la spiritualité dans la mesure où l'on croit en l'homme****. Il y a toujours quelque chose de bien à sortir de chacun. #2*
Ici la dimension relationnelle est largement évoquée comme moyen de réussite avec les principes sous-jacents qui vont permettre de faire la différence. Ce dirigeant explique dans le reste de l'entretien combien sa famille, son éducation religieuse ont permis de développer une attitude ouverte à la spiritualité. La religion dans ce cas permet de s'ouvrir à une dimension nouvelle et différente à la fois. Cet effet propulseur explique peut-être sa remarque à propos de la puissance en termes de leadership que procure la capacité de faire rêver les autres, de leur donner une chance.

3.4. Quadrant 4 : forte rationalité, forte spiritualité

Les personnes qui allient les deux logiques de façon synchrone sont assez nombreuses dans notre échantillon, sans doute du fait que nous avons repéré ces personnes pour leur exemplarité ; le témoignage #5 du Dirigeant de filiale d'un groupe de construction évoque de façon pragmatique comment lier les deux.
Il existe un manque, car l'entreprise ne diffuse pas de spiritualité. Je suis passionné par le développement durable et je constate que cela commence à donner une dimension spirituelle. Un petit peu comme il y a quelque temps l'entreprise citoyenne. Cela se traduit concrètement par des actions de formation, par le fait de faire évoluer les collaborateurs dans le cadre de partenariat avec des pays en développement comme Cuba, que nous menons depuis dix ans auprès de plus de 3000 personnes, avec toute l'infrastructure que cela suppose. #5
Cette catégorisation rapportée aux nationalités des personnes qui s'expriment, fait prendre conscience de l'importance que revêt le modèle de la rationalité en France. En effet en France, il n'est pas question de spiritualité sur le lieu de travail. Et pourtant notre dirigeant fait état « d'un manque ». A la

différence des autres témoignages, c'est par l'action et la passion accordée à l'action que peut poindre la dimension spirituelle. Il est à noter que ce dirigeant évoque l'adjectif et non le substantif, peut-être signalant l'interdit culturel. La spiritualité apparait comme une transgression dans l'entreprise française. On ne peut y venir que par une voie détournée qui se traduit aussi par le langage. On remarque aussi l'emploi des mots tels que « action » « concrètement ». Forte rationalité et forte spiritualité est une articulation culturelle à la française qui signifie « trouver une réalisation concrète et manifeste » de la spiritualité.

4. Le cheminement dans le modèle

La catégorisation de notre modèle n'est pas figée et en fait on observe que les répondants ont suivi des évolutions leur permettant d'adopter des logiques passant d'un quadrant à l'autre. Voici l'illustration d'un passage du quadrant 2 à 3 avec le témoignage #4 d'une dirigeante:

On est dans une société où il existe beaucoup de modèles, on nous forme à respecter ces modèles, j'ai fait mes études dans une école de commerce à Toulouse, un MBA, j'ai commencé très jeune dans l'industrie du pétrole, un jour la vie bouge les lignes, on s'aperçoit que c'est beaucoup plus dur de coller au modèle paradoxalement que de ne pas y coller. Quand j'ai commencé, j'avais tel type de vêtements, je fréquentais des gens qui étaient les patrons des sociétés, je m'efforçais de vraiment bien connaître ces gens dans le monde du business, j'avais un certain vocabulaire ; il y avait des choses que l'on faisait et d'autres que l'on ne faisait pas, c'était comme cela, finalement j'avais été formatée comme ça ; d'un coup les gens disparaissent, et vous prenez conscience de la vie. C'est un travail à plein temps, on apprend tout sauf à vivre, pour moi le travail c'est un des aspects de la vie ; et quelque part dans cette vie là, j'ai envie j'ai besoin de réconcilier qui je suis avec ce que je fais, et pas l'inverse. Ce n'est pas ce que je fais qui détermine ce que je suis, or on m'avait formaté dans cet esprit-là. Du coup cela m'a donné une plus grande liberté, et aujourd'hui effectivement je ne suis plus du tout prisonnière des modèles pour le meilleur et pour le pire.

Cette route ne se fait pas sans heurt, prise de conscience et bouleversement du modèle normatif rationalisant. Cela montre la tension qui existe entre ces deux logiques. La logique rationnelle étant une façade admise communément et servant de point de départ aux ajustements relationnels. Cela signifie qu'il faudra à un moment ou à un autre remettre en question, bousculer le modèle initial de rationalité.

On ne peut aborder le thème de la spiritualité d'emblée. Ainsi un coach nous confie présenter en premier lieu des éléments de propositions rationnels et rassurants auprès de ses clients (DRH d'entreprise) ; ensuite s'amorcent des conversations privées faisant état de possibilités plus profondes, plus secrètes de l'ordre du développement de la spiritualité.

Une autre dirigeante poursuit en dénonçant la frilosité française en matière de spiritualité :
Aux États-Unis, ils sont dans la psychologie positive… Aujourd'hui, l'effort à comprendre qui nous sommes est encore trop supérieur à l'effort que nous faisons pour savoir qui nous devons être et qui nous avons envie d'être. En France il n'est pas vraiment politiquement correct de faire du développement personnel, plus les choses sont compliquées, moins on a de ressources. Je suis très inquiète que dans le pays…, et je vais même plus loin, je préfère avoir un mec qui va atterrir à la scientologie parce qu'il est un peu paumé, que de l'avoir sous Prozac pendant trois ans. Car il aurait beaucoup moins de chance qu'en étant reconnecté à une entité. Aujourd'hui en France on a quand même sur la spiritualité, sur la religion et sur les problèmes de développement personnel un niveau de développement qui est proche de zéro.

Ce témoignage montre combien la psychologie est le champ disciplinaire qui s'est emparé de la spiritualité au moins pour la partie développement. On pense en particulier aux travaux de (Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., Peterson, C., 2005) et de la psychologie positive. Par ailleurs il est fait état de la faiblesse de recours au développement personnel comme cheminement vers la spiritualité. En France les dirigeants préfèrent employer des drogues et médicaments comme moyen de faire face au mal être et au stress. La société française propose comme moyen de soin des médicaments

antidépresseurs, tandis que certains dirigeants emploient des drogues afin de démultiplier leur énergie et offrir les réponses aux exigences du travail. Le professeur Philippe-Jean Parquet qui a dirigé un rapport gouvernemental en 2006 intitulé *« Conduites addictives en milieu professionnel » constate* la hausse de la consommation de drogues au travail. Le réflexe n'est pas encore de se tourner vers la spiritualité pour faire face aux problèmes professionnels, sans doute car l'offre n'est pas là ou suspecte de manipulation.

A propos des comportements issus des deux logiques, une dirigeante est frappée par la polarisation des comportements entre dirigeants.

Il existe une polarisation, on voit autant de personne basculer, on voit des patrons de grande aura avec qui on aime passer du temps à échanger, et avec qui on est sur les mêmes vibrations, et puis on voit aussi des gens qui sont à l'antithèse en termes de comportement. Les comportements se polarisent. Ils se caricaturent. #4

Dans le contexte, cette citation fait référence à des cheminements très différents qu'empruntent les dirigeants : certains vibreront sur le chemin de la spiritualité, tandis que d'autres accentuent des comportements qui défient cette orientation. Cela montre que la question de la spiritualité divise les dirigeants. Il y a ceux qui ont adopté la voie et ceux qui refusent obstinément.

Même si notre échantillon est relativement faible nous avançons l'hypothèse au regard des témoignages, que le cheminement dans les différents quadrants du modèle, dans le contexte français, suit un ordre suivant : 1 → 2 → 3 → 4. En effet la logique idéale de la rationalité pousse à adopter d'emblée ce modèle ; mais une prise de conscience peut amener un rejet de la logique de rationalité au profit de la spiritualité (étape 3). Il semble qu'une synchronisation soit possible ensuite à établir lors de l'étape 4. Cette synchronisation se manifeste par des combinaisons par exemple une dirigeante évoque le rapprochement des soft et des *hard skills* :

Paradoxalement la crise que l'on vit aujourd'hui peut servir de socle à des associations très inhabituelles comme la spiritualité et le management, la leadership et la religion, c'est nouveau parce que normalement management leadership va avec succès et accountability, on n'avait pas cette capacité à mélanger les soft et hard skills, et finalement en faisant cela, on poussait une partie de la sensibilité de la personne, de la raison, des objectifs, de la mesurabilité et du quantitatif et pas forcément en lien avec la mesure du climat du qualitatif, du bonheur et des choses qui sont plus soft. #4

Ici la situation de crise vécue en 2009 apparait comme révélatrice de comportements émergents nouveaux. Alors que la spiritualité en France ne pouvait jusque là être associée au leadership, au management, on voit poindre l'importance d'un ensemble nouveau qui comprend à la fois : la mesure qualitative, l'attention au bien-être, la référence aux *soft skills*. Bien sûr on n'abandonne pas les référents traditionnels, mais on essaye d'incorporer des démarches complémentaires et inhabituelles.

5. La manifestation de la spiritualité

La spiritualité apparait comme une discipline exigeante et active comme le témoigne une dirigeante :
Le meilleur niveau de relation à l'autre, il est quand on est au point de réconciliation, et pas dans une forme de démission par rapport à soi-même comme c'est souvent le cas pour certaines personnes ; pour moi la véritable spiritualité est que nous sommes tous des êtres divins, c'est la qualité de la relation à soi-même qui est le reflet de la relation aux autres et à l'univers. J'ai peut-être un niveau d'exigences supérieur à la moyenne là-dessus, parce que j'ai connu beaucoup de personnes, surtout dans le conflit et en thérapie, qui ont cette spiritualité de renoncement à soi-même or, pour moi Dieu a dit : tu aimeras ton prochain comme toi même, s'aimer comme soi-même, savoir le respect de notre matérialisation dans cette vie, la vraie spiritualité c'est créer une harmonie dans la relation à soi-même et aux autres et à l'univers, parce que ses relations se rétroalimentent et nous font progresser. Je n'ai pas une vision introvertie de la spiritualité, pour moi la formule ultime de respect de la vie humaine passe par cette qualité des relations sur l'ensemble des chaînages et personnes avec lesquels

on est en contact ; j'essaye de retrouver cela dans la vie personnelle et dans mon vol au travers de l'entreprise, j'ai énormément de signes qui sont vraiment très récompensant de personnes qui sont sensibles à cette sincérité qui résulte de l'effort que j'ai fait d'être en harmonie avec moi-même, quand on conçoit cela en termes d'effort c'est dur, et je lui dis souvent : franchement c'est largement plus facile d'être gros en mauvaise santé et dépressif que d'aller bien, que d'être à son bon poids, c'est beaucoup plus prenant d'aller bien, de veiller à être d'humeur constante, de faire attention à ce qu'on mange, d'être dans cette relation de conscience permanente, après il ne faut plus le poser en termes d'effort, parce que c'est beaucoup plus dur que d'aller mal, j'aime cette définition de flot, être dans son flot, savoir avec qui on doit vraiment être quand on est avec notre énergie divine, on n'a pas envie d'être une poubelle, quelqu'un qui se respecte, va se laver ; on ne peut pas être propre dehors et sale dedans. Je ne fais pas un effort pour me doucher, c'est un bonheur, dans mon intérieur, dans mon âme, dans ma conscience dans mes pensées, dans les qualités de mes pensées, dans mon corps, je dois voir ce même niveau de propreté

La spiritualité de cette dirigeante ne s'inscrit pas dans une attitude de démission, de renoncement, de temporisation, au contraire, il s'agit pour elle de ne pas se laisser aller à une forme de passivité, et si le chemin de progression passe par un effort préliminaire, succède la joie du cheminement, l'harmonie du corps et des pensées. Elle nous décrit une spiritualité qui se fonde beaucoup sur l'expérience et les sensations du corps physique.

A la spiritualité du dirigeant sont souvent associées des pratiques qui ont été relevées par la psychologie positive comme en témoigne le PDG #2
Par rapport à toute personne que je rencontre, lorsqu'elle est réfractaire à quelque chose, j'efforce de ne voir en cette personne que le côté clair, bon, de sa personnalité ce qui est de bien, en essayant de le mettre en valeur, lui faire comprendre un certain nombre de choses pour le mettre en confiance. C'est quelque chose qui est tout le temps en moi. Même s'il est aigri, moi j'investis sur l'aspect positif. Même s'il fait une connerie monumentale, c'est grave, mais je peux lui pardonner, le remettre sur le droit chemin, par exemple il s'excuse et ensuite on mange ensemble et on n'y pense plus. Je ne suis pas rancunier. #2

La psychologie positive met l'accent sur la puissance du pardon comme moyen de ne pas accumuler une énergie négative et dévorante. Au contraire savoir pardonner permet de passer à une vitesse supérieure en matière de leadership.

Reste à évaluer l'ampleur de la montée en puissance de la spiritualité en management qui coïncide avec l'accroissement des incertitudes particulièrement en cette période de crise. Il est à noter que culturellement la culture française présente (Hofstede, 1984), une forte propension à se sentir menacée par les situations ambigües et à créer des croyances et des institutions afin d'éviter ces incertitudes.
La prise de conscience peut-être viendra moins par le lien que j'ai choisi, à savoir associer succès et bonheur, mais viendra certainement d'une autre chose qui est que dans une entreprise il est aussi important de manager des résultats que de manager des risques. Or il se trouve que les résultats on les mesure sur une année, alors que les risques on les évalue, parce qu'ils se matérialisent, et s'ils se matérialisent, cela ne se passe jamais au moment où ils prennent naissance. C'est un paradoxe de management que l'on a à étalonner. Du coup un patron doit à la fois gérer les risques et les résultats, les projections sur le futur et la durabilité. Prévoir un cadre et des types d'actions, de comportements qui vont garantir mieux que d'autres le succès dans le temps, cela c'est possible. Du coup il y a des voix qui s'ouvrent aujourd'hui entre leadership et spiritualité. #4

Des alternatives « chimiques, artificielles et momentanées» à la spiritualité sont évoquées comme de fausses solutions à de vrais problèmes :
Paradoxalement c'est dans l'entreprise que l'on se retrouve avoir la responsabilité de faire évoluer les gens. Comment font les personnes pour réfléchir à titre individuel à ce qu'est la vie ? Ils ne peuvent appartenir à aucun groupe, on ne peut plus aller au catéchisme passé 30 ou 40 ans, l'église est en perte de vitesse, les autres trucs que ce sont des sectes, la programmation neurolinguistique où je ne sais quoi, c'est moyen aussi. Comment fait-on ? Aujourd'hui un être humain adulte, condition

standard, lorsqu'il a un choc de vie, aujourd'hui la seule chose qu'on lui offre, c'est du Prozac ; j'ai parlé avec un de mes copains il n'y a pas très longtemps, un mec brillantissime, 40 ans, j'écoute tous ces problèmes, je lui explique que moi je dors très bien, je prends un aspirine tous les six mois ; avec les médecines alternatives, on me prend pour une demeurée parce que je n'ai pas pris du Prozac, parce que j'ai arrêté de fumer, parce que je fais attention à ma nutrition.

6. Discussion

Nous avons pu constater auprès des dirigeants interviewés que le développement de leur spiritualité se heurtait à la rationalité. La rationalité peut constituer une limite au développement de la spiritualité. En France par exemple, la société érige la rationalité comme un idéal. Historiquement la rationalité a constitué une recette pour sortir de la confusion des croyances du Moyen-âge. Parce qu'elle permettait d'offrir plus de justice et de sécurité, elle pouvait donc devenir une sorte d'idéal contributif et servir d'étalon pour les évaluations des personnes. C'est ainsi que nos élites font encore aujourd'hui l'objet de repérage et de sélection sur la base de la seule rationalité. Le problème est que ce paradigme sous-tend une méfiance, une intolérance envers tout ce qui s'écarte du dogme. Egalement la rationalité a eu pour vertu de modérer les élans émotionnels de la créativité à la française.
Certes, il est possible en France de vivre sa foi, sa spiritualité, dans sa sphère privée tant que cela n'a pas de conséquence sur le lieu de travail, dans le monde professionnel. La société française se méfie de toute organisation qui contribuerait à avoir une influence sur des personnes en échappant aux critères de contrôle de la rationalité. Elle est prompte à qualifier des organisations de sectes. La conséquence est une difficulté à offrir des lieux permettant l'épanouissement spirituel. La question qui se pose alors est celle de la contribution des entreprises à cet épanouissement dans un contexte d'idéal rationnel.
Nos répondants sur ce point sont loin d'être d'accord. On distingue le groupe des femmes qui porte la spiritualité très en avant et n'hésite pas à faire appel à toute possibilité extérieure de développement. Beaucoup de dirigeantes franchissent les frontières de l'hexagone pour se former. Elles dénoncent les abus de l'idéal de rationalité, qui apparait comme la marque d'un stéréotype masculin. Elles regrettent la frilosité des Français en matière de développement personnel : la spiritualité apparaît comme un sujet tabou, d'ailleurs les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche considéraient ce sujet comme particulièrement intime et ont été à la fois hésitantes à évoquer ce sujet et très demandeuses d'une forme de partage. Pour elles, la spiritualité n'est absolument pas prise en compte dans le développement des personnes et les dirigeants (les pairs) semblent faire l'objet d'une polarisation accentuée entre ceux « *avec lesquels on est sur les mêmes vibrations, on a envie d'échanger et les autres qui constituent une sorte d'antithèse* ». Entre les deux caricatures très peu de comportements intermédiaires sont observés.

Lors d'échanges avec des experts académiques internationaux, il nous a été fait remarquer que les femmes ont une orientation qui les pousse à la création et une tendance à placer la spiritualité comme une préférence naturelle. Rationalité et spiritualité apparaissent comme deux termes opposables. Pour saisir cette dualité, on ne peut s'empêcher d'évoquer les approches de Carl G. Jung (1921), qui considèrent que chacun possède des mécanismes (d'extraversion et d'introversion), ici de rationalité et de spiritualité. La prédominance relative d'un mécanisme sur l'autre détermine un type. La préférence pour un mécanisme n'exclut pas la possibilité de faire appel à l'autre mais induit une spontanéité, une habileté, un confort, une conscience pour le mécanisme préféré et un manque d'aisance, le recours à l'effort pour le mécanisme non préféré.
La fonction rationnelle (Jung, 1921) opère selon deux modalités : la pensée et le sentiment, l'une produisant des concepts et l'autre des valeurs selon la loi de la raison, alors que la fonction de perception (intuition et sensation) est une fonction irrationnelle. Il précise que beaucoup de problèmes ne peuvent être résolus par des solutions rationnelles mais de façon irrationnelle, c'est-à-dire pas selon la loi de la raison. Même si l'irrationnel (ce qui va au-delà de la raison, qui n'est pas fondé sur la raison mais pas nécessairement opposé) ne peut être élevé comme objet de science, il s'agit de l'apprécier correctement.

Le groupe des dirigeants hommes présente des différences marquantes. Certains sont très à l'aise pour évoquer la spiritualité, surtout lorsqu'ils ont connu le développement d'une foi religieuse à la base. Mais d'autres sont mal à l'aise avec la définition même de la spiritualité. Même si nous avons repéré

ces dirigeants hommes selon le critère de leur exemplarité dans leur façon de se comporter, ils ne savent pas toujours relier leur pratique à une spiritualité consciente. Certains ont même choisi l'acceptation du paradigme de la rationalité comme seul critère guidant leur action et décision sans que cela apparemment ne leur pose de problème.

Parmi ces dirigeants l'un nous confie que la société occidentale est marquée par la distraction au sens de Pascal qui ne se prête pas spontanément à la spiritualité et que les dirigeants sont la plupart du temps des êtres fortement narcissiques, déséquilibrés, ayant sacrifié leur vie personnelle au profit de leur ambition, du goût du pouvoir, ce qui ne facilite pas la vision du bien commun et de la spiritualité.

A la différence des femmes, les dirigeants hommes français que nous avons interrogés ne sont pas prêts à traiter de la spiritualité sur le lieu de travail parce que la spiritualité leur apparait comme une affaire privée. Cela a pour conséquence d'accentuer l'individualisation du cheminement spirituel, et l'apparition d'un leadership spirituel dont certaines caractéristiques émergent : l'acceptation des différences (du fait de l'exposition du leader à différentes situations, différentes personnes, équipes et besoin de s'adapter sans cesse, d'accepter d'être sans prétention vis-à-vis de subordonnés experts dans leur domaine), la construction de sa légitimité (en identifiant les faiblesses des subordonnés non pour les culpabiliser mais pour les aider, préserver la dignité de chacun, aimer les autres et développer leurs talents).

Ce que nous remarquons toutefois au travers de ce que nous rapportent les dirigeants, est que les passages de leadership (Noel J.L., Dotlich D. L. and Walker N. , 2004) qui sont des défis prévisibles que doivent relever les leaders, accentuent la capacité à sortir des modèles figés de la rationalité. Le premier pas est franchi lorsque les dirigeants font confiance à leur voix intérieure, à leur intuition. Au fur et à mesure de l'expérience de la vie, une sensibilité se fait jour pour certains qui évoquent le sentiment de grâce qu'ils sont capables de ressentir à l'issue de certains passages.

Après avoir montré comment spiritualité et rationalité entrent en tension tant sur le plan individuel que collectif, sur le plan des préférences de comportement, des sexes (homme – femme), il apparait également que certains dirigeants parviennent à faire coexister ces deux fonctions. Lynne Sedgmore, directrice exécutive du Centre pour l'Excellence en Leadership au Royaume-Uni, a évoqué comment l'illumination spirituelle a pu trouver sa place en respectant les contraintes de sa rationalité et en dépit des menaces qu'une telle démarche pouvait entraîner sur sa réputation. D'autres répondants ont fait état des efforts de conciliation qu'ils ont mené pour parvenir à un équilibre. Le temps et l'intuition profonde de ce qui doit être accompli sont des facteurs importants d'explication de cet équilibrage. La découverte de la synchronisation (tant avec soi qu'avec les autres et le monde environnant) est une expérience telle, qu'elle permet de balayer les hésitations liées à l'idéal de rationalité.

Pour l'auditeur social opérant dans le champ de la mesure du leadership, les apports et les limites de ce travail sont les suivants :

- La montée en puissance de la spiritualité implique des pistes d'extension de la compréhension du phénomène : tant dans son intensité, sa durabilité, ses manifestations et ses conséquences
- Si la spiritualité se situe bien en amont du domaine que les auditeurs sociaux sont habitués à analyser, il n'en reste pas moins vrai que l'on ne peut faire l'économie des courants émergeants producteurs de nouvelles valeurs partagées ; mais alors quelles modalités de la mesure envisager ?
- Au plan méthodologique également, cela pose le problème de recueillir des données sur terrain sensible, où les gens n'ont pas envie de dévoiler ce qui de l'ordre de leur convictions intimes, un plan qui entre en tension avec la norme et le politiquement correct ; comment s'assurer que les répondants accepteront de répondre ? Egalement sur un tel sujet, peu formalisé dans les consciences, on peut avoir affaire à des personnes qui agissent d'instinct et ont internalisé les dimensions spirituelles avec des difficultés pour les évoquer avec précision
- En ce qui concerne les échantillons des répondants pour une approche qualitative, il apparait que l'âge est significatif d'expériences différentes et qu'une répartition est à produire sur ce plan. Le problème est que les personnes jeunes ne sont pas encore identifiables en tant que dirigeants (il s'agirait alors de repérer des talents ou haut potentiels) mais là encore la spiritualité se nourrit de

l'expérience et de la capacité des personnes à affirmer un modèle différent, ce que l'on trouvera difficilement chez des personnes jeunes. Pourtant observer l'évolution longitudinalement pourrait permettre de mieux saisir les conditions de passage à la spiritualité et à ses conséquences en acte de leadership

- Les entretiens que nous avons menés l'ont été principalement en situation de face à face, des ateliers et discussions de groupe pourraient-elles être envisagées, et comment systématiser les résultats que l'on obtiendrait ? Les dirigeants ne sont pas une population de répondants facile à approcher et moins nombreux encore sont ceux qui ont du temps, quelque chose à dire ou osent le dire.
- Faire parler les dirigeants de leurs échecs, difficultés et déconvenues n'est pas non plus chose facile
- Existe-t-il des possibilités de traiter ce sujet par une approche quantitative telle que cela semble le cas dans des approches marketing traitant de la spiritualité ? Comment le faire dans le cadre des dirigeants ?
- L'aspect culturel (la France) accentue la tension entre les deux logiques en contraste avec nos répondants marocains ; mais il est vrai que l'échantillon marocain est faible, cependant pour être intervenue de près d'une centaine de cadres marocains, nous avons été frappées par leur ouverture et leur appétence en matière de spiritualité, c'est d'ailleurs ce qui nous avait guidées à choisir des dirigeants marocains pour faire contrepoids à la logique française.
- Si les Français apparaissent un peu handicapés pour intégrer avec fluidité la spiritualité (notre modèle insiste plus sur les discontinuités des étapes 2 et 3), en revanche il est étonnant que la dimension émotionnelle et latine qui s'exprime dans la créativité des Français comme le relève Jung in (Rojot, 2003) ne serve pas davantage de support à l'expression de leur spiritualité.

Conclusion

Au terme de cette recherche qualitative menée en 2009 nous avons pu constater la relativité culturelle de la spiritualité des dirigeants. Les dirigeants français de notre échantillon vivent du fait de l'importance culturelle allouée à la rationalité, une sensibilisation qui les oriente en premier lieu vers la rationalité. Lorsque la spiritualité se fait sentir en particulier lors des passages de leadership, une sorte de révélation peut provoquer de nouveaux choix avec une préférence pour la spiritualité. Le poids de la norme culturelle de rationalité tend à favoriser un rééquilibrage. Le groupe des femmes dirigeantes françaises apparait très sensible et ouvert à la spiritualité. Notre échantillon est actuellement trop restreint pour prétendre étendre les résultats. Il s'agit pour l'heure simplement d'observer le cheminement de la spiritualité dans un univers culturel marqué par la rationalité.

Bibliographie

Cavannaugh, G. (1999, 12). Spirituality for Managers: Context and Critique. *Journal of Organizational Change Management* , pp. 186-199.
Charan, R., S. Drotter and Noel, J. (2001). *The leadership pipeline.* San Francisco: Jossey-Bass.
Desjeux, D. (1996, Vol. 11 No. 2). Scales of observation. A micro-sociological epistemology of social science practice. *Visual Sociology, International Visual Sociology Association* , pp. pp. 45-55.
d'Iribarne, P., Henry, A., Segal, J-P., Chevrier, S. and Globokar, T. (1998). *Cultures et Mondialisation. Gerer par-dela les Frontieres.* Paris: Editions du Seuil.
Elster, J. (1989). *Solomonic Judgements, Studies in the Limitations of Rationality.* Paris: Cambridge University Press and la Maison des Sciences de l'Homme.
Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance.* Sharpe.
Glaser B. G., Strauss A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research.* New York: Aldine de Gruyter.
Greenleaf, R. (1973). *The Servant Leader.* Greenleaf Center, Newton Center.
Himmelfarb, G. (1994). *On lookking in the Abyss: Untemely thoughts on Culture and Society.* NY: Knopf.
Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences.* London: Sage Publications.
Jung, C. G. (1921). *Psychological Types.* New Jersey: Princeton University Press .

Korac-Kakabadse N., Kouzmin A., Kakabadse A. (2002, Vol. 17 No. 3). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology* , pp. pp. 165-182.
Mitroff I. I., Denton E. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America.* Jossey-Bass.
Neck, C. P, Milliman, J. F. . (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology* .
Noel J.L., Dotlich D. L. and Walker N. . (2004). *Leadership Passages: The Personal and Professional Transitions That Make or Break a Leader.* Jossey-Bass.
Pruzan P., Pruzan Mikkelsen K. (2007). *Leading with wisdom, spiritual-based Leadership in Business.* Greenleaf Pub.
Rojot, J. (2003). *Théorie des organisations.* Paris: Eska.
Schramm-Nielsen, J. (2001, Vol. 16, Iss. 5/6). *Journal of Managerial Psychology* , pp. pg. 404, 20 pgs.
Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress. *American Psychologist* , Vol. 60 Issue 5, Jul/Aug, p410-421.
Strauss A., Corbin J. (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques, .* Newbury Park : Sage Publications.
Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey.

VERS LA CONSTRUCTION D'UN OUTIL D'AUDIT SOCIAL DU HARCELEMENT MORAL

Rim ZID
Doctorante
Université Paris Descartes, CEDAG-gestion
rim_zid@yahoo.fr

Martine BRASSEUR
Professeur des Universités
Université Paris Descartes, CEDAG-gestion
martine.brasseur@parisdescartes.fr

Le phénomène de la violence psychologique au travail ne peut plus être aujourd'hui ignoré. Il est considéré comme l'un des problèmes organisationnels majeurs d'autant plus préoccupants que les différentes parties prenantes des entreprises se sont avérées impuissantes à anticiper sa manifestation la plus tragique : le suicide. Dans ce contexte, le rôle de l'auditeur social peut être essentiel. Il est conditionné par la définition de référentiels et d'indicateurs lui permettant d'alerter les gestionnaires tant sur les risques potentiels d'éclatement d'une crise grave que sur les situations latentes, sources de dysfonctionnements et facteurs de désengagement des salariés. Dans cet article, nous nous appuierons sur une revue de la littérature pour présenter dans un premier temps une forme particulière de la violence psychologique au travail : le harcèlement moral. Nous mettrons en évidence que les contextes organisationnels et culturels sont déterminants dans le repérage des situations de harcèlement moral au travail. En effet, la notion même de harcèlement diffère en fonction de ces contextes, dont la prise en compte est incontournable pour pouvoir repérer ce que les acteurs subissent et considèrent comme insupportable. Dans un deuxième temps, nous proposerons tout en soulignant les limites, un mode d'identification et de mesure du harcèlement moral au travail.

1. Définition du harcèlement moral : la nécessaire prise en compte des contextes organisationnels et culturels

Le harcèlement moral au travail n'est pas un phénomène récent. Plusieurs études se sont penchées sur ce sujet que ce soit en Europe, aux États-Unis ou au Canada, menées dans différents champs disciplinaires par des médecins, des psychiatres, des psychologues, des juristes ou encore des gestionnaires. Ce qui est nouveau, c'est l'engouement pour cette notion que l'on peut toutefois associer à l'augmentation des pathologies qui lui sont attribuées dans les organisations contemporaines. En effet, le harcèlement moral entraîne des problèmes graves sur le plan physique ou psychologique pour les personnes, qu'elles soient victimes ou témoins, des coûts directs ou indirects pour les organisations et pour la société en générale, allant de l'absence au travail et aux frais de soin aux contre-performances individuelles ou collectives. Si l'appréhension des conséquences néfastes sous un mode comptable est souvent considérée comme l'argument décisif pouvant seul convaincre les managers à mettre en place des actions de prévention ou à modifier leurs pratiques, le harcèlement moral au travail soulève également des questions d'ordre éthique tout aussi préoccupantes. Ainsi l'ensemble des parties prenantes dans les organisations s'accorderont pour considérer que rien ne peut légitimer d'imposer à un salarié de souffrir au travail et qu'une telle situation ne doit pas perdurer. Le développement d'un audit social intégrant cette dimension en ressort comme indispensable. Or, la réalité de l'existence de cette forme de violence n'est indéniable que lorsqu'elle éclate dans ses manifestations les plus tragiques. Comment l'identifier et avant cela, comment la définir ?

Les différentes approches du concept

Une revue de la littérature met immédiatement en évidence une large utilisation des termes et une aussi grande difficulté à clarifier ce qu'ils désignent. Les définitions recensées dans la littérature sont très variées, car elles sont conçues par des chercheurs et des praticiens poursuivant des objectifs différents. Nous pouvons rencontrer dans la littérature les termes suivants pour parler de harcèlement moral : harcèlement psychologique (Soares, 2002), violence psychologique (Di Martino, Hoel et Cooper, 2003). Dans la littérature anglaise, les termes mobbing, bullying, sont utilisés. Le bullying

peut se traduire par brimade, intimidation ou persécution. Il se produit habituellement entre élèves ou étudiants et se traduit par des comportements destinés à faire peur ou à faire mal à un plus faible. Un autre concept similaire introduit en Suède par le psychologue allemand Heinz Leymann au cours des années quatre-vingt et développé dans le cadre d'un ouvrage de vulgarisation Mobbing : la persécution au travail. Il est associé au harcèlement collectif provenant des collègues ou des supérieurs hiérarchiques contre une personne jusqu'à ce que cette personne quitte son emploi, devienne malade, ou même se suicide. Le mobbing désigne «... une forme de terrorisme psychologique qui se manifeste par l'enchaînement sur une assez longue période de propos et d'agissement hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personnes (la cible) au travail... Pris isolément, ces propos et agissement peuvent sembler anodins, mais leur répétition constante a des effets pernicieux» (Leymann, 1996, p.26-27). Le mobbing se manifeste par des comportements, des paroles, des gestes, des écrits unilatéraux, de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de l'autre. Il aboutit presque toujours à des troubles psychiques ou physiques. Il est manifesté tant par les collègues que par la hiérarchie, pendant un minimum de six mois et qui se répète au moins une fois par semaine. Deux conditions doivent être remplies pour qu'on puisse considérer qu'on est en présence de mobbing : la durée et la répétition. Également, nous pouvons rencontrer dans la littérature anglaise le terme workplace harassment pour parler des comportements hostiles au travail (Keashy et Jagatic, 2003). Il apparait que le harcèlement moral est utilisé en Europe alors qu'en Amérique du Nord c'est le terme harcèlement psychologique qui est davantage utilisé.

Le harcèlement moral est considéré comme une pratique illégale par plusieurs pays (notamment la France, la Belgique, la Suède, le Canada). En France, à l'introduction de la loi 2002-73, le code du travail, paragraphe 1, mentionne que : «aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel» (Article L122-49). Au Québec, des nouvelles dispositions législatives sont entrées en vigueur depuis le premier juin 2004 visant à contrer le harcèlement psychologique au travail. Il s'agit particulièrement de la loi 81 qui définit le harcèlement comme étant : «Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles ou des gestes répétés qui est hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié». Pour que le harcèlement soit reconnu, il faut que les quatre éléments de la définition soit présents ou démontrés à savoir : (1) une conduite vexatoire ayant un caractère de répétition ou de dignité ; (2) qui est hostile ou non désiré ; (3) qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique et (4) qui entraîne un milieu de travail néfaste. D'après cette définition une seule conduite grave qui porte une atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique et qui produit un effet nocif continu pour le salarié est considérée comme du harcèlement. Cette disposition élargie le concept du harcèlement aux situations de violence psychologique.
Bien que ces dernières définitions permettent de cerner le harcèlement moral au travail, cependant elles ont chacune ses propres limites. En effet, la loi française ne définie pas clairement le harcèlement moral, elle décrit seulement les effets des pratiques prohibées, toutefois elle n'explique pas les comportements incriminés. À vrai dire le législateur français a retenu une définition large et consensuelle pouvant entraîner une confusion abusive de toute souffrance au travail avec du harcèlement (Hirigoyen et Bonafons, 2005). Quant à la définition québécoise, elle est considérée insuffisante pour prévenir les situations de harcèlement et à agir sur les racines organisationnelles de la violence (Genest et al., 2005). Dans le cadre de ce travail nous retenons la définition proposée par Hirigoyen (1998) du harcèlement moral le reliant à « toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail » (p. 67). Se distinguant des autres définitions, l'auteure fait émerger les objectifs et les répercutions du harcèlement moral sur la personne et sur son travail.

Le rôle du contexte organisationnel et culturel

Les périodes de changement sont considérés comme des périodes difficiles, exigeantes et complexes (Hafsi et Fabi, 1997), des périodes stressantes (Tiong, 2005 ; LeCraw, 1992) et anxieuses (Appelbaum et al., 1997 ; Paterson et Härtel, 2002), pouvant parfois provoquer des modifications dans les conditions de travail, augmenter la surcharge de travail, intensifier le travail, etc. ce qui fait que les cadres et le personnel deviennent pressés, bousculés, malmenés et stressés (Hirigoyen, 2001). Elles influencent ainsi la santé physique et particulièrement la santé psychologique des personnes affectées (Abrahamson, 2004 ; Vinet et al. 2003). Le contexte de changement organisationnel est favorable à l'éclosion d'incidents de violence psychologique au travail et de harcèlement (Branch et al., 2007 ; Brayant et Cox, 2003, Soares, 2002 ; Hoel et Salin, 2003 ; Baron et Neuman, 1996). Le harcèlement moral durant les périodes de changement organisationnel est parfois même toléré et encouragé au nom de la guerre économique, de la concurrence commerciale ou des lois du marché. Ainsi, cette forme de violence n'est plus considérée seulement comme un acte individuel pervers, mais comme le résultat de contextes de travail propices à son développement (Genest, Leclerc et Maranda, 2005) et d'une culture que se soit nationale, organisationnelle ou du métier qui le tolère (Einarsen, 2005 ; Archer, 1999).

En effet, certains auteurs (Poilpot-Rocaboy et Winter, 2006 ; Einarsen, 2005) ont démontré que certaines cultures sont plus tolérantes au harcèlement moral que d'autres et que ce dernier peut exister dans des cultures organisationnelles qui tolèrent, supportent et même récompensent ces types d'agissement (Einarsen, 2005). Le harcèlement peut aussi faire partie de la culture de l'organisation, de son processus d'apprentissage et de socialisation (Hoel et Salin, 2003 ; Archer, 1999) et peut aussi prospérer dans des institutions comme les prisons et les hôpitaux, les services paramilitaires (Archer, 1999) l'armé, les restaurants de luxe où la discipline et la complaisance sont d'une grande importance. Parfois le harcèlement moral ne fait pas parti de la culture de l'organisation mais il est indirectement permis. À vrai dire, l'absence de politiques et de punitions contre ceux qui s'engagent dans tels comportements au travail laisse croire que l'organisation accepte le harcèlement moral au travail (Hoel et Salin, 2003). D'après d'autres auteurs, le harcèlement moral peut être associé à une culture basée sur la recherche de l'excellence, de la qualité absolue, du Zéro défaut (Gedelier, 2009), à une culture mettant l'emphase sur la compétition et l'efficacité (Leblanc et al. 2004) et à une sous-culture agressive, caractérisée par l'opposition, la rivalité et de compétition entre les membres qui cherchent à atteindre des standards de performance élevés ou à préserver leur statut et leur sécurité (Cooke et Lafferty, 1989 cité dans Leblanc et al. 2004). Également, un climat conflictuel (Einarsen, 1999) et un climat «axé sur le contrôle, niant le principe de reconnaissance des individus au travail, et envisageant en outre l'entreprise comme un vase clos favorise donc non seulement le harcèlement mais induit l'idée que ce dernier constitue un outil relativement acceptable au service d'une gestion interne centrée sur l'accomplissement de règles et procédures» (p. 13).

Les phénomènes culturels sont tout à fait pertinents pour expliquer certains comportements humains et organisationnels. Il est important de prendre en considération la différence culturelle entre chaque pays dans l'analyse du harcèlement moral au travail, car ces différences peuvent jouer un rôle majeur dans la compréhension de ce phénomène (Di Martino et al., 2003). Pour Einarsen (2005) le pouvoir inégal entre les différentes cultures nationales donne lieu à un terrain plus ou moins fertile au harcèlement. Ainsi certaines cultures nationales caractérisées par des traditions autocratiques et des styles de leaderships sévères, peuvent plus ou moins tolérer les comportements agressifs au travail. Dans certaines culture, le harcèlement moral peut être un phénomène tabou où les victimes ne peuvent se plaindre alors que dans d'autres pays (par exemple où le syndicalisme est fort, comme en Norvège) les victimes peuvent bénéficier d'un soutien important de la part de leur système juridique et de leurs syndicats. En effet, les différences dans les systèmes légales nationaux déterminent les efforts organisationnels déployés pour les mesures préventives et les protections dont bénéficiera la cible de son organisation ou dans la société (Yamada, 2003)

2. Quelle mesure opérationnelle du harcèlement moral au travail ?

D'après la littérature, nous avons pu recenser trois méthodes de mesures du harcèlement moral au travail : (1) les perspectives internes qui incluent les questionnaires, les enquêtes, les journaux personnels, les contes personnelles à travers les interviews, les focus groupes, la technique des

incidents critiques et les techniques projectives tel que le double dialogue. (2) Les perspectives externes comprennent les méthodes d'observation par le chercheur en temps réel des relations interpersonnelles et la nomination par les pairs. (3) Les approches intégratives ou les approches multimodales tels que les études de cas.

Dans la littérature on parle également de la méthode subjective versus la méthode objective pour mesurer le harcèlement moral. La première consiste à demander au répondant après lui avoir donné (ou non) une définition du phénomène s'il se considère lui-même comme victime de harcèlement moral durant les 6 ou les 12 derniers mois. D'autres chercheurs posent simplement la question : «étiez vous harcelé durant les derniers 6 mois ?» sans donnée de définition du concept. La limite de cette méthode subjective est que la réalité n'est pas la même pour tous les intéressés et donc «ce qui est considéré comme offensant par la personne harcelée, et l'effet que cette offense produit sur elle, est peut-être disproportionné par rapport à ce qui été fait» (Hirigoyen, 2001, p. 179). La deuxième méthode consiste à énumérer une série d'agissement négatif et le répondant doit déterminer à quelle fréquence il est confronté ou il a été confronté. Les personnes ayant vécu au moins un acte négatif dans la semaine sont classées comme victime.

Les chercheurs ont noté un décalage entre ces deux méthodes. En effet, le nombre de victimes estimées sur la base des méthodes subjectives est entre 1 et 4 % et sur la base des méthodes objectives entre 10 et 20 % (Notelaers et al., 2005). D'après Salin (2003), la prévalence du harcèlement moral est entre trois et quatre pour cent lorsque les chercheurs utilisent des critères de sélection stricts et elle est de 20 % lorsque les critères de section sont moins stricts. Quoique ces résultats soient alarmants, ils nécessitent la grande prudence en termes d'interprétation et d'application. A vrai dire, des critiques vivent quant à leurs méthodes d'investigation ont été faites. Plusieurs chercheurs ont trouvé des difficultés à comparer les différentes études pourtant sur la prévalence du harcèlement moral au travail. À cela s'ajoute le problème de manque de définition consensuelle (Salin, 2003) pouvant aider à la détermination de sa prévalence et les comportements à introduire afin de le rendre plus opérationnel. Une autre limite fréquemment soulevée dans la littérature sur le sujet est la diversité des stratégies utilisées pour identifier les victimes du harcèlement et aussi la diversité des critères utilisés pour déterminer la fréquence et la durée. Par exemple certaines études ont examiné combien de personnes ont été violées dans leur vie au travail alors que d'autres ont plutôt examiné combien de personnes ont été violées dans un moment spécifique de leur vie. Dans la même veine, Zapf (1999) a souligné que la fréquence des actes du harcelement varie fortement d'une étude à l'autre en raison des différentes méthodes utilisées ainsi que de la taille et de la composition de l'échantillon. L'utilisation de définitions différentes et de stratégies de mesure différentes peut affecter le taux de prévalence du phénomène. Il faut prendre en considération ces différences lorsqu'on compare les études entre elles afin de les interpréter avec précaution (Salin, 2003). Un autre aspect à prendre en considération est le fait que certaines recherches soient conduites dans un groupe spécifique ou un secteur particulier rendant les résultats de ces recherches difficiles à généraliser.

2.1. Le questionnaire de Leymann, LIPT

Parmi la diversité des instruments de mesures du harcèlement moral, l'instrument le plus utilisé est le questionnaire. Un des questionnaires le plus utilisé et qui a inspiré nombreux autres questionnaires ultérieurement est celui de Leymann, Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT. La première version de ce questionnaire est en suédois, mais on peut trouver d'autres versions en d'autres langues (allemand, en français, etc). Le questionnaire est composé de 45 comportements; chaque répondant doit confirmer avoir subi au moins une fois par semaine un comportement pour au moins une période de plus de six mois. La définition de Leymann est considérée opérationnelle, car elle détermine avec précision les notions de fréquence. Pour cet auteur, il y a mobbing lorsqu'un ou plusieurs des 45 actes se répètent pendant plus de six mois au rythme d'une fois par semaine au minimum. Ces comportements sont regroupés par l'auteur en 5 catégories : (1) empêcher la personne de s'exprimer; (2) isoler la victime; (3) la déconsidérer auprès des collègues; (4) discréditer la victime dans son travail et (5) compromettre sa santé. Cependant, les 45 actes font également l'objet de critiques et sont souvent remis en cause. En effet, certains actes sont difficiles à commettre toutes les semaines. D'autres sont plus ou moins adaptés à l'évaluation du mobbing (ex. confier régulièrement à

une personne un travail qui nuit à sa santé sans avoir l'intention de la mobber). De même, Neuberger (1999) considère que la définition de Leymann ne tient pas compte du degré d'intensité des différents actes de mobbing. Le mobbing ne doit pas être défini ou mesuré sur la seule base d'un acte qui se répéterait sur une longue période, puis qu'il s'agit d'un phénomène qui regroupe plusieurs agissements de nature diverse.

2.2. Le questionnaire des actes négatifs

Un autre questionnaire utilisé pour mesurer le harcèlement moral est celui de Einarsen et Raknes (1997), le Negative Act Questionnaire ou NAQ composé de 22 items tirés d'une analyse détaillée de la littérature et de narratifs de victimes ayant vécus longtemps le harcèlement. Ces auteurs ont regroupé ces items en trois facteurs : (1) dérogation personnelle; (2) harcèlement relié au travail et (3) exclusion sociale. D'autres études ont identifié seulement 2 facteurs : harcèlement relié au travail et harcèlement relié aux comportements des personnes (Einarsen et Hoel, 2001). Ces auteurs ont retenu également la durée de 6 mois comme indicateur du mobbing. Un autre questionnaire qui peut accompagner le NAQ est l'index du harcèlement de Bergen (intitulé Bergen Bullying Index). Ce questionnaire a été construit par Einarsen et al., (1994) et est composé de 5 items (évalués sur une échelle de 4 points) qui permettent de mesurer à quel point le bullying affectent le répondant et d'autres dans le milieu du travail.

2.3. Le questionnaire de Baron et al. (1999)

Un troisième questionnaire recensé dans la littérature est celui de Baron et al. (1999). Il est formé de 40 items qui décrient les agressions au travail. Les différents items sont reliés à la perception de la fréquence des différentes formes d'agression. Les items sont évalués sur une échelle de 5 points (jamais/très souvent). Les items sont tirés de deux sources : (1) des travaux de Buss (1961) ayant classé les différentes formes d'agression (physique ou verbale, directe ou indirecte et active ou passive) et (2) des anciennes recherches sur le harcèlement au travail (Bjorkqvist, Osterman et Hjelt-Back, 1994) et sur l'agression au travail. L'analyse factorielle a donné lieu à trois facteurs intitulés: (1) agression verbale qui regroupe les comportements qui sont d'abord verbal ou de nature symbolique. (2) Le deuxième facteur est intitulé obstructionnisme regroupe les comportements qui empêchent la cible de performer effectivement dans son travail et donc toutes les formes d'agressions passives. (3) La violence au travail regroupe les comportements typiquement associés avec la violence au travail (ex. attaque physique, voler ou détruire les biens de la compagnie). Les deux premières formes d'agressions sont plutôt verbales, passives et indirectes alors que le 3ème facteur évoque la forme ouverte d'agression. Le biais associé à cette mesure est la tendance par les individus à évaluer positivement leurs propres actions et à évaluer négativement les actions des autres (self-serving bias).

2.4. Proposition d'une prise en compte du contexte : le cas du changement organisationnel

La prise en compte du contexte consistera dès lors à compléter les deux outils existants. Ainsi, en premier lieu, nous proposons de partir de la version française du questionnaire le Negative Act Questionnaire (ou NAQ-R) et pour ensuite, après avoir proposé une définition du harcèlement moral de le compléter par une question permettant d'établir le lien existant entre les répondants et le harcèlement. De même, une section intitulée « changement organisationnel » sera rajoutée au questionnaire. Le changement organisationnel sera mesuré à partir d'une version modifiée de l'échelle de Baron et Neuman (1996) où les répondants doivent répondre à quel degré (4 catégories de réponse) ils ont ressenti 13 formes de changements : (1) les changements concernant les tâches de travail, (2) les changements technologiques, (3) le changement des gestionnaires, (4) les changements dans la composition de la main-d'œuvre, (5) nouveau système de paie et de récompenses, (6) le changement de propriétés, (7) les fusions, (8) les restructurations, (9) les rationalisations, (10) les coupures dans les budgets, (11) les licenciements, (12) l'augmentation des coupures des salaires et enfin (13) les gèles des paies. Les auteurs ont rassemblé ces changements en trois familles de variables qui représentent l'exposition aux changements organisationnels qui sont : (1) les changements reliés à l'environnement du travail est qui mesurent les changements technologiques ; (2) les réductions des salaires et du personnel ; (3) les restructurations. D'autres questions pourtant sur les types de changements et les phases de changements seront également rajoutées à cette section. Le but étant de vérifier à quelle étape du processus du changement peut survenir le harcèlement moral au travail.

Conclusion

Il ressort de notre analyse, que pour proposer un outil opérationnel de mesure du harcèlement moral, il faut d'abord remédier à la confusion entourant la définition de ce concept pourtant très largement utilisé par les praticiens et difficile à définir y compris pour les chercheurs. Cette clarification passe par la prise en compte du contexte d'émergence dans lequel sont placés les acteurs organisationnels. Le changement organisationnel est l'un des contextes à la fois potentiellement révélateur, voire producteur de harcèlement moral, mais aussi à prendre en compte dans la définition même des situations significatives de harcèlement. De la même façon, les contextes nationaux sont à identifier. Si le harcèlement est en soi condamnable et condamné universellement, ce qui le constitue semble inévitablement contingent. Un audit social du harcèlement moral au travail ne peut donc se concevoir que par la construction de référentiels contextualisés.

Bibliographie

Abrahamson, E. D. (2004), «Change without Pain: How managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout». *Harvard Business School Press*, Boston, 218 p.
Appelbaum, S. H., Delage C., Labid N. et G. Gault. (1997), «The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing». *Career Development International*, Vol. 2, Iss. 6, p. 278.
Archer, D. (1999), «Exploring bullying culture in the para-military organisation». International Journal of Manpower, Vol. 20, p. 94-105.
Baron, R.A. et Neuman, J. H. (1996), «Workplace Violence and workplace Agression: Evidence on their relative frequency and potential causes». *Aggressive Behavior*, Vol. 22 (3), p. 161-173.
Baron, R., and Neuman, J. (1998). «Workplace aggression – the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency and targets». *Public Administration Quarterly,* 21, pp446-464.
Björkqvist, K., Österman, K., Hjelt-Bäck, M. (1994). «Aggression among university employees». *Aggressive Behaviour*, vol. 20, no. 3, pp. 173-184.
Branch, S., Ramsay, S., et Barker, M. (2007). «Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff - an interview study». *Journal of Management and Organization, 13*(3), 264.
Brayant, M. et J. W.Cox (2003), «The telling of violence : organizational change and atrocity lales». *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, no 5, p. 567-583.
Buss, A., (1961), «*The Psychology of Aggression*», Wiley and Sons, New York
Cooke, R.A. et Lafferty, J.C. (1989), *Organizational culture inventory*. *Human Synergistics*, Plymouth, MI.
Desrumaux-Zogrodnicki, P. C. Lemoine et P. Mahon (2004), «Harcèlement moral et climats d'entreprise : effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité». *Psychologie du travail et des organisations*, Vol 10, p. 29-44.
Di Martino, V., Hoel, H. et Cooper C.L. (2003), «*Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu du travail*».http://www.sante.public.lu/publications/impacts-milieu-vie/sante-travail/prevention-harcelement-violence-lieu-travail/prevention-harcelement-violence-lieu-travail.pdf
Einarsen, S. (2005), «The nature, causes and conséquences of bullying at work : the Norwegian experience», *Pistes*, Vol. 7, no 3.
Einarsen, S. (1999), «The nature and causes of bullying at work». *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
Einarsen, S., Hoel, H. (2001). «The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work». Presented at the Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology: Globalization - Opportunities and Threats. Prague, Czech Republic.
Einarsen, S., Raknes, B. (1997). «Harassment in the workplace and the victimization of men».. *Violence and Victims*, vol. 12, no. 3, pp. 247-263.
Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S. B. (1994), «Bullying and harassement at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study». *The European Work and Organisational Psychologist*, vol. 4, 381-401
Genest, C., C. Leclerc et Marie-France Maranda. 2005. «Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail». *Pistes*. 22 p.
Godelier, E. (2009). «culture d'entreprise : Source de pérennité ou source d'inertie ?» *Revue Française*

de Gestion, 192, p. 95-112.
Hafsi, Taïeb et Bruno Fabi. 1997. «*Les fondements du changement stratégiques*». Montréal, Editions Transcontinental, 372 p.
Hirigoyen, M.-F. (1998), «*Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*», 212p.
Hirigoyen, M.-F. (2001), «*Malaise dans le travail : harcèlement moral : démêler le vrai du faux*». Paris: Syros.
Hirigoyen, M.-F. et C. Bonafons. (2005), «Commentaires à propos de la loi française sur le harcèlement moral au travail», *Pistes,* vol 7, no 3, novembre, p
http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a11.htm
Hoel, H., et Salin, D. (2003), «Organisational antecedents of workplace bullying». In *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. xviii, 420). London: Taylor & Francis.
Keashly, L. et Jagatic, K. (2003), «By any other name: American perspectives on workplace bullying». In *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice,* Eds. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper. London: Taylor Francis.
Kiener, A, M. Graf, J. Schiffer, E. Von Holzen Beusch et M. Fahrni. 2003. «Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse». Rapport SECO, p. 101
Leblanc, G., A. LaFrenière, C. St-Sauveur, M. Simard, M. Duval, P. LeBrock, C. Girard, L. Brunet et A. Savoie (2004), «Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif». *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 10, p.61-73.
LeCraw, J. (1992), «Organizational change and employee stress: A recession strategy». *The Canadian Manager*, vol. 17, Iss. 4, p. 27-28.
Leymann, H. (1993). Silencing of a Skilled Technician: Mobbing Step by Step. Working Environment, 28-30.
Leymann, H. (1996). Mobbing: la persécution au travail. Paris : Seuil.
Neuberger, O. (1999), cite dans Kiener, A., M. Graf, J. Schiffer, E. Von Holzen Beusch et M. Fahmi (2003), *Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse*. 98p.
Notelaers, G. Einarsen, S. De Witte, H. Vermunt, J.K. (2005). *Towards a Typology of the Bullying Construct: A Latent Class Approach to Estimate the Exposure to Bullying at Work with the Negative Acts Questionnaire.* European Congress Work and Organizational Psychology : book of abstracts, Istanbul, Turkey.
Paterson, J. M. et C. E. J. Härtel (2002), «An Integrated Affective and Cognitive Model to Explain Employees' Responses to Downsizing». In *Managing Emotions in the Workplace,* sous la d*ir.* Ashkanasy, N., M. Wilfred J. Zerbe et Charmine E. J. Härtel., p. 25-44.
Poilpot-Rocaboy, G &R. Winter (2006), «Combattre le harcèlement psychologique au travail : Proposition d'un processus d'intervention», *XVIIe Congres de l'AGRH*. Le travail au coeur de la GRH , IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, 19p.
Salin, D. (2003). « Ways of Explaining Workplace Bullying : A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment». *Human Relations*, 56 (10), 1213–1232.
Soares, A., et Centrale des syndicats du Québec (2002), *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*. Montréal: CSQ Communications.
Tiong, T. N. (2005), «Maximising Human Resource Potential in the Midst of Organisational change». *Singapore Management Review*, no 27, vol 2, p. 25-31.
Vinet, A., Bourbonnais, R. et C, Brisson. (2003), «Travail et santé : Une relation qui se détériore». In *Santé mentale et travail : L'urgence de penser autrement l'organisation*, sous la dir. de Audet, Michel, p. 5-37. Sainte-Foy (Qc) : Presses de l'Université Laval, 173 p.
Yamada, D. (2003), «Workplace bullying and the Law, towords a translational consensus? » In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L.Cooper (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace international perspective, in research and practice* (399-400). Londre\NewYork : Taylor and Francis.
Zapf, D.(1999). «Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work». *International Journal of Manpower*,20(1/2), 70-85.

LISTE DES AUTEURS

AOUACHRIA Zérouale, doctorant à l'IAE de Corte. Membre de l'AGRH (association francophone de gestion des ressources humaines). Auteur de : « Les centres de relation client prestataires : Un nouveau développement du Capitalisme» Université de Printemps de l'IAS à Beyrouth et Kaslik (Liban), 2010. « Innovation organisationnelle et dysfonctionnement structurel : Le cas d'un centre d'appels», VIIème congrès de l'ADERSE, la Rochelle, 2010."Centers of client relationship providing: A new Development of Capitalism" World Conference, International Federation of ScholarlyAssociations of Management (IFSAM), Paris.

AZOURY Néhmé, doyen de la Faculté de Gestion et des Sciences Commerciales de l'Université Saint- Esprit de Kaslik (USEK), il est secrétaire général de la Société arabe des facultés d'administration des affaires. Ancien consultant, il est rédacteur en chef du magazine USEK-AUF. Il a été rédacteur en chef du Arab Economic Business Journal. Il donne également de nombreuses conférences dans les domaines du marketing et de la stratégie.

BACHELARD Olivier, après une expérience en entreprise (groupe SEB), il intègre l'école de management de Lyon avant de rejoindre le groupe ESC Saint-Etienne. Docteur en gestion, il est enseignant chercheur ; il gère le département gestion des ressources humaines. Ses axes de recherche concernent la gestion de la diversité en matière de GRH, la GRH en PME et la santé sécurité au travail. Il est l'auteur en autre de « Le dirigeant d'entreprise patrimoniale : cas des PMI en sous-traitance industrielle », in F. Bournois et alii comités exécutifs : voyage au cours de la dirigeance, ECONOMICA, pp.738-744. « L'emploi des personnes handicapées », (avec Emmanuel Abord de Chatillon, Dominique Paturel, R Venet), in J. M Peretti., « Tous différents », éditions d'Organisation, pp. 163-174. « Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles », (avec Emmanuel Abord De Chatillon & Jean Moscarola), revue

BESSON Dominique est Maître de conférences HDR en Sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'Université des Sciences et Techniques de Lille (France), il y est responsables de la Licence Management des organisations et du /Bachelor in Business Administration/ (English program). Travaille sur les liens entre organisations du travail, systèmes de GRH et relations sociales et sur les compétences des dirigeants de PME. Membre du comité de rédaction de /Journal of Organizational Change Management/ . A publié plusieurs articles et dirigé des numéros spéciaux, notamment dans la /Revue Française de Gestion/, /Journal of European Industrial Training/, /Journal of Organizational Change Management/. Ouvrage en collaboration avec S. Haddadj : /Développer ou recruter les compétences ? Les stratégies américaines de gestion des compétences/ (L'Harmattan, Paris, 1999). Dernières publications : « Les nouvelles régulations des entrelacs entre temps de travail –et temps hors-travail dans les post-bureaucraties : la déqualification de l'expérience des seniors », in Duyck J.Y., coord. 2010, et « Les stratégies d'acteurs face aux préretraites en entreprises », in S. Bellini, J-Y. Duyck, Coord., 2009.

BOIRAL Olivier, (PhD HEC Montréal, Canada) : professeur au département de management de l'Université Laval, Olivier Boiral est titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les normes de gestion du développement durable. Ses travaux récents portent essentiellement sur la mise en œuvre des systèmes de gestion environnementale, les logiques d'actions du leadership environnemental, l'analyse critique du concept de développement durable, les audits de certification, et l'intégration des normes internationales de gestion de type ISO 14 001 et ISO 9 001. Directeur des programmes de deuxième cycle en responsabilité sociale et environnementale des organisations de l'université Laval, il est l'auteur d'une centaine d'articles et de communications scientifiques sur ces questions. Ses récents articles ont été publiés notamment dans Organization Science, Journal of Business Ethics, Long Range Planning, et International Journal of Production and Operations Management. Il est également l'auteur d'un ouvrage, Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation publié en 2007 aux Presses de l'Université Laval.

BOUSSAGUET Sonia est professeur en Entrepreneuriat à Reims Management School et co-directrice de l'IMART (Institut du Management en Reprise et Transmission d'entreprise).
Docteur en sciences de gestion, elle a publié de nombreux articles et chapitres d'ouvrages portant sur les problématiques psychologiques, humaines et managériales de la transmission/reprise de PME. Elle est membre de l'AGRH et coresponsable d'un GRT « GRH & Repreneuriat ». Elle anime également un club de repreneurs et réalise des missions de consulting pour le compte d'INFINE Transactions.

BOUSSETTA KECHIDA Belkis, Enseignante- chercheur universitaire, DEA Management des Activités Internationales de l'IAE de Lyon/ université Jean Moulin Lyon 3, thèse de doctorat en sciences de gestion en cours cotutelle entre l'IAE de Lyon et l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis.

BRASSEUR Martine, professeur des universités à l'Université Paris Descartes et Directrice du CEDAG-gestion (codirectrice EA 1516). Coach certifiée par l'ICF. Coordinatrice avec Ariel Mendez de l'ouvrage collectif Comportement et ressources humaines : la GRH au kaléidoscope, Vuibert, coll. AGRH, 2008. Derniers Articles : « Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle, le cas de l'Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 230, p. 61-67, 2008 ; « Certains types de personnalité sont-ils prédisposés au stress professionnel ? L'apport des types psychologiques de Jung », Humanisme & Entreprise, N° 228, p.37-49, 2008

BRILLET Franck, Maîtres de Conférences Habilité à Diriger des Recherches à l'IAE de Tours. Membre du conseil national des universités. Administrateur au sein de l'Université de Tours, membre du conseil de gestion de la Fondation Rabelais. Auteurs de différents articles et chapitres d'ouvrages sur la compétence, la GPEC, la prospective.

BROUSSILLON George-Axelle, Diplômée du CELSA et de l'ESCP Europe en Management des Hommes et des Organisations, Responsable Diversité à L'Oréal. Doctorante Lipsor (CNAM), ses axes de recherches portent sur la gestion de la diversité. Elle a co-écrit plusieurs articles dont « Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France ? », Management et Avenir, n° 14, 2007; The Figure of "Diversity Manager" in French Business – Towards a Typology, Effective Executive, IFCAI University Press India, Vol. XI, n°10, October 2008

CARPENTIER Stéphanie est docteur en sciences de gestion (IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3), titulaire d'un DEA de gestion socio-économique des entreprises et organisations (Université Lumière Lyon 2) et diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Saint-Étienne. Après avoir enseigné plusieurs années dans différents établissements d'enseignement supérieur de Rhône-Alpes (Université Lyon 3, EM Lyon, ESC et CNAM de Saint-Étienne…), elle est actuellement enseignant chercheur et responsable d'enseignement du Management des Ressources Humaines à l'ESC Saint-Étienne tout en continuant son activité de conseil. Co-présidente du groupe de recherche thématique « Audit social et Santé et sécurité au travail » de l'Institut International de l'Audit Social (IAS), elle publie régulièrement dans des colloques académiques (AGRH, IAS, ...) et ouvrages de recherche spécialisés en management des ressources humaines. Ses travaux portent principalement sur l'audit social et la qualité de vie au travail, le management de la santé au travail, les pratiques de régulation liées à l'instrumentation de gestion, le management et la gestion des ressources humaines des PMI-PME.

CHABAULT Denis, docteur en sciences de gestion de l'IAE de Tours, ses travaux de recherches traitent des réseaux d'innovation et plus particulièrement de la gouvernance et de la trajectoire des pôles de compétitivité.

CHANEGRIH Tarek, maître de conférences à l'Institut d'Administration des entreprises de Caen. Responsable de la filière management des opérations par apprentissage à l'IAE de Caen. Auteur de plusieurs articles dans des revues à comité de lecture dont le dernier a été publié dans la revue Management Accounting Research.

COUTELLE Patricia, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE de Tours, Responsable du Master 2 Administration des Entreprises cycle ingénieur, spécialiste des études de marché. Intervenante au CEFAG (FNEGE) au sein du séminaire "méthodologie Qualitative "2004-2008. Auteur de "le prix dans le commerce de détail", Vuibert 2008; "La perception des prix par les consommateurs in Etats Généraux du management, Economica, 2009.

DAVOINE Eric, professeur ordinaire, titulaire de la chaire Ressources Humaines et Organisation de l'université de Fribourg/Suisse. Vice-président de l'AGRH. Auteur et éditeur de plusieurs ouvrages sur le management comparé franco-allemand. Coéditeur de "GRH et mondialisation: nouveaux contextes et nouveaux enjeux" (à paraître chez Vuibert, collection AGRH).

DIOUF GUEYE Fatoumata, responsable Ressources Humaines ; Faculté de Sciences économiques et Gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Membre du laboratoire de GRH à L'ESP. Membre

DUYCK Jean-Yves, professeur en Science de Gestion à l'Université de La Rochelle a participé à la création du premier DESS Gestion du Personnel (IAE Bordeaux ,1976). Il a publié de nombreux articles sur les compétences.

EL ABBOUBI Manal, Docteur en sciences économiques et de gestion de HEC-Ecole de Gestion de l'Université de liège. Chargée de cours à ICHEC Bruxelles et chercheur post-doc à l'université catholique de Louvain. Gestionnaire de la chaire Belgacom en responsabilité sociale de l'entreprise. Domaines de prédilection : responsabilité sociale de l'entreprise, théories des parties prenantes, certifications sociales, audit social et gestion de la diversité. Auteur de : « La mobilisation des parties prenantes dans les certifications liées à la responsabilité sociale de l'entreprise », Presses de l'université de liège, 2009. « La PME face aux Processus de Certification Sociale SA8000 : le Cas Webtel ». Revue Internationale PME, 2007. « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'Acteur-Réseau (ANT) », Management et Avenir, 2010. « Le virage de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, le Cas du Secteur Agroalimentaire au Maroc ». Reflets et Perspectives de la Vie Economiques, 2009. « Le DRH face aux Nouvelles Exigences du Management des Ressources Humaines Socialement Responsable », Revue Economique du Sud, 2007.

EL KANDOUSSI Fatima, responsable du groupe de recherche et d'étude en audit contrôle et management, ENCG, Agadir, Maroc.

ESTEVE Jean-Marie, P.D.G. entreprise SOLATRAG Agde Hérault ; ingénieur ; docteur ès sciences de gestion ; chercheur associé ERFI Montpellier I ; ses recherches sont orientées sur la transmission des PME et notamment sur les problématiques humaines et managériales : la transmission des PME à ses salariés.

FABIANI Thierry, professeur associé à Leonard de Vinci(EMLV) et à l'université de Corse. Il a occupé pendant 11 ans des responsabilités marketing au sein du groupe Unilever. Consultant en marketing et performance client il travaille pour le groupe Total, Elior mais aussi de nombreuses PME en France et a l'étranger. Il a écrit des articles sur le rôle du marketing dans les PME dont le dernier pour le GREFSO : **Le** « Parler » Client Accélérateur de Croissance : Cas Des PME/ PMI Françaises

FRAY Anne Marie, professeur RH à l'ESCEM Tours-Poitiers. Auteur en 2008 de « La diversité : une mise en œuvre à responsabilité partagée » Management et Avenir, Oct-Nov. « Le rôle des représentations dans les processus de changement : une étude de l'adoption d'outils de gestion innovants par les acteurs du secteur social », Gestion 2000, n°3, Mai-Juin. « La responsabilité individuelle en tant qu'espace d'action vers la réalisation d'un horizon commun. », Economies et Société, n° 6-7. « Compétences : articulation des niveaux individuels et collectifs » in Concepts et cas en management stratégique, volume II, Hermès Sciences. « La prévoyance financière du repreneur d'entreprise » in Transmettre et reprendre une entreprise, Dunod.

GUERFEL-HENDA Sana Docteur en Sciences de Gestion de l'Ecole Polytechnique, Enseignant-chercheur à l'ESC-Amiens, Responsable du Pôle Leadership et Ressources Humaines. Chercheur affiliée à l'ECCHAT, Université de Picardie Jules Verne. Ses axes de recherche portent sur la diversité, les seniors la fidélisation des salariés, la VAE (...). Auteur de nombreux articles, communications et contributions à des ouvrages collectifs.

GUEYE Alioune - L2G – Laboratoire Genre et Gestion, Faculté de Sciences économiques et Gestion, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar/Ecole Supérieure Polytechnique.

GUILLARD Alexandre, directeur de projets et responsable du service organisation (Direction de l'innovation et de l'organisation, CNP Assurances), docteur en sciences sociales (Université Paris IV Sorbonne). Membre du bureau élargi de l'IAS et vice-président de l'Afope. Axes de recherche : le capital humain et organisationnel, la conduite du changement. Il a publié plusieurs articles et chapitre d'ouvrages sur ces thèmes, récemment : Tous Talentueux (Ed. d'Organisation, 2009), Cahier spécial « Le capital humain aujourd'hui » Revue Management et Avenir (2010), Ethique et responsabilité sociale (EMS, 2010), Tous Vertueux (Ed. d'Organisation, 2010).

HULIN Annabelle, doctorante sciences de gestion. Moniteur à l'IAE de Tours - Université François Rabelais. Elle a publiée « Un outil particulier de transfert intra-organisationnel de compétences : le tutorat d'entreprise », congrès 2007 de l'AGRH. « Un outil de transfert de compétences : le tutorat », tutorat collectif des IAE 2007. BRILLET F., HULIN A. (2007), « Le tutorat outil polymorphe au service du transfert de connaissances, de compétences ? », Revue Sciences de Gestion. Cahier de recherche du CERMAT, volume 20, n° 141, « Un outil particulier de transfert intra-organisationnel de compétences : le tutorat d'entreprise ». Cahier de recherche du CERMAT, volume 20, n° 140, « Le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise ».

IENTILE-YALENIOS Jocelyne, Psychologue du travail de formation, elle possède une expérience professionnelle en qualité de consultante Ressources Humaines dans le domaine de l'évaluation et de la formation. Elle est intervenue auprès de nombreux publics en formation sur les thèmes de l'entretien individuel, en formation de formateurs. Actuellement, elle anime régulièrement des interventions concernant l'éthique, la déontologie et l'évaluation des ressources humaines. Elle prépare actuellement un doctorat en Sciences de Gestion sur la formalisation dans les systèmes d'appréciation (ou d'évaluation) du personnel.

KANDE Ndeye Mariama Angèle, DEA de Gestion Laboratoire de GRH dirigé par Bassirou Tidjani, Faculté des Sciences économiques et de Gestion/Université Cheikh Anta Diop de Dakar

KANE Demba, doctorant à la FASEG/UCAD ,membre du labo GRH à L'ESP, 2010-communication « Audit du processus de recrutement des PATS : une dimension fortement culturelle » IAS Beyrouth et Kaslik, 2009-communication «Intégration des femmes dans les métiers dits masculins » IAS – Alger, 2009-communication « Processus de passage du statut d'apprenti à celui de patron : le cas des tailleurs du secteur informel » Congrès de L' AGRH à Toulouse , 2008 - communication « Pratiques de GRH dans le secteur informel : Cas des mécaniciens et des menuisiers » Congrès de L'AGRH à Dakar

KEBE Safiatou, Etudiante en DEA de Gestion des Entreprises Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Membre du laboratoire Marketing TCM-PME. Membre du laboratoire genre L2G

LAALAI Feriel, Inspectrice centrale du travail, enseignante vacataire à l'institut de promotion des handicapés, doctorante en sciences du travail à l'université libre de Bruxelles. Trésorière adjointe de l'IAST, institut international de l'audit social de Tunisie. Auteur de : « Étude analytique sur les considérations éthiques, choix économique et administration sociale en Tunisie, (Cas du ministère des Affaires sociales et des Organisations non gouvernementales) », à l'INTES de Tunisie 1994. Communication du, 26 août 2004 au Luxembourg et qui porte sur : « l'enjeu de l'inspection du travail

dans la responsabilité sociale de l'entreprise ». Communication du 5 mai, 2005 à Marrakech et qui porte sur : « la performance économique et RSE : l'inspection du travail face à la performance sociale en Tunisie. Cas des entreprises textile - habillement ». Communication 27 et 28 mai à Dakar : « Limites et portée des pratiques de l'audit social en Tunisie ». « Technologie et nouveaux métier : quelles perspectives », colloque international sur la sociologie professionnelle en Tunisie, novembre 2OO6.

LAYADI Ouznadji, Directeur Général de l'IFACT (Institut de Formation et d'Amélioration des Conditions de Travail). Formateur et consultant en GRH. Vice Président de l'AASA (Association d'Audit Social Algérie. Auditeur SA 8000. Ancien DRH à SNTF (Société Nationale des Transports Ferroviaires).

LECLERCQ Grégory, doctorant ATER à l'IAE d'Amiens. Laboratoire du CRIISEA.

LEROUX Erick, maître conférences à l'IUT de Saint-Denis (LARGEPA Paris II). Il a écrit dans le cadre de l'IAS: « Audit de la coopération dans le cas des relations d'externalisation de vente » avec Jean-Yves Duyck (IAS 2005 à Marrakech) ; « Externalisation des forces de vente et RSE : audit de la coopération » avec Jean-Marie Peretti (IAS 2006 à Dakar) ; « Contrat et Externalisation des forces de vente : supports indispensables à la gouvernance relationnelle » (IAS 2007 à Moscou
Management et Avenir, n° 10, pp.101-114.

MAHE DE BOISLANDELLE Henri, professeur émérite en sciences de gestion à l'Université Montpellier 1. Consultant en GRH et en audit social. Directeur de recherche à l'ERFI. Doyen honoraire de la Faculté d'Administration Economique et Sociale. Auteur de : « Gestion des ressources humaines dans les PME », Economica, 2e édition, 1998. « Dictionnaire de Gestion », Economica, 1998. « Les nouveaux défis du manager public » (2009) avec Isabelle Bories-Azeau, L'Harmattan. « Faut-il délocaliser en PME ? Valoriser l'expertise comme alternative » avec Virginie Gallego (sortie 2010), Economica. « Réussir la transmission d'entreprise par les hommes.» Coordination d'un ouvrage collectif. (Sortie 2010). Economica.

MEKDESSI Sélim, Professeur Associé, Chef du Département: Finance et Etablissements Financiers, à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion des Entreprises (Branche III) de l'Université Libanaise. Membre de l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations). Codirecteur de l'OREG (Observatoire de Recherche en Economie et Gestion). Membre de l'AGRH (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines). Membre de l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Membre du RIODD (Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable).

MERI Mohammed, ,Professeur à l' université de Damas , consultant en GRH et en organisation , président du comité national d' examen de la compétence des lauréats des facultés des gestions et d' économies , coordinateur de l' équipe nationale de reforme des curricula des sciences de gestions et d' économie en Syrie , coordinateur national du projet européen (amélioration de la gestion des universités syriennes 2006-2008), expert national au projet européen d'amélioration de l'enseignement supérieur en Syrie 2009-2010, doyen de l'institut supérieur de développement administratif – université de damas 2003-2007 . Traducteur de français à l'arabe : (les différences culturelles dans le management – comment chaque pays gère-t-il ses hommes, 1993, (les entreprises japonaises, 1994), (l'impératif humain, 1999.), (dirigeants: 50 outils pour gagner, 2002).Auteur en Arabe de : (L excellence dans le leadership -comment transformer les idées aux plans exécutifs 2009), (le développement administratif, 2008), (le sommet de la performance au travail,2003), ("la motivation morale dans le secteur gouvernemental arabe, 2003.) ,(savoir-faire pour le développement organisationnel et institutionnel, 2003) ,(savoir-faire pour le commandement administratif, 2002) ,(guide des (interviews, négociation et communication, 2002), (guide du management des équipes de travail, 2002) , (guide de l'évaluation dans les entreprises, 2001) , (guide de (la formation dans les entreprises, 2001) , (guide du management par résultats et bilan social, 2000) , (guide du changement

dans les entreprises, 2000) , (guide de la motivation dans les entreprises, 2000) , (guide des directeurs pour diriger le personnel, 2000.) , (guide du diagnostic et la planification dans les entreprises, 1999.) , (guide de la réorganisation des entreprisses,1999.),(les fondements de la gestion des ressources humaines- théorie et pratique, damas, 1999) .

NAKHLE Samer François, Doctorant, Chaire Ressources Humaines et Organisation de l'université de Fribourg/Suisse. Enseignant dans plusieurs universités publiques et privées au Liban.

NASCHBERGER Christine, professeur associé permanent en Management et GRH à Audencia Nantes Ecole de Management. Membre de l'AGRH et du groupe de recherche thématique AGRH « Diversité et égalité professionnelle »; Membre du Centre pour le développement des compétences (CDC) et de l'Institut pour la responsabilité globale dans l'entreprise

NDEYE Sira Mbodji, DEA de Gestion, Laboratoire de GRH dirigé par Bassirou Tidjani, Faculté des Sciences économiques et de Gestion/Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

OUADRANI Sami Doctorant, NIMEC IAE de Caen Basse-Normandie

PERETTI Jean Marie, professeur des universités, professeur à l'ESSEC et à l'IAE de Corte. Consultant en GRH et en audit social. Président de l'IAS, institut international de l'audit social. Passé président de l'AGRH (association francophone de gestion des ressources humaines). Auteur de : « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 14e édition, 2006. « Dictionnaire des Ressources Humaines », Vuibert, 4e édition, 2005. « Ressources Humaines », Vuibert, 10e édition, 2007. « Ressources Humaines et gestion des personnes », Vuibert, 4e édition, 2005. « Tous Reconnus » éditions d'Organisation, 1re édition, 2005. « Les Clés de l'équité », Les éditions d'Organisation, 2004. « Tous Différents » éditions d'Organisation, 2006.

PIRE-LECHALARD Pierre, Enseignant-Chercheur Groupe ESC Clermont, responsable de l'axe de recherche "responsabilité sociale et développement durable organisationnel" du CER-CERCG (centre de recherche) et du département business analytics de l'ESC auteur de "le développement durable : une voie de rupture stratégique" in Management & Avenir 2009/6 (n° 26); "Une reconsidération de la diffusion continue des nouveaux produits : Le modèle du marché dual", La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion (2004) n°208-209.

PUYO ARLUCIAGA Ana María Docteur en Droit, professeur titulaire de l'Université du Pays Basque (UPV/EHU), Sous directrice des Relations internationales de Escuela de Estudios Empresariales Donostia-San Sebastian, Campus de Gipuzkoa, Département Droit de l'Entreprise. Membre de l'Institut de Coopératives de l'UPV/EHU et déléguée au réseau RULESCOOP (Réseau économie sociale et coopératives Europe-Amérique latine).Participation et membre du comité scientifique du 1º et 2º congrès RULESCOOP à Brest (France) 2006 et San Sébastian 2007(Espagne).“Las reglas y usos uniformes relativas a créditos documentarios” Revista de Dirección y Administración de Empresas 2002. “Las distintas relaciones que surgen de la operación de crédito documentario y su naturaleza jurídica” Revista de Dirección y Administración de Empresas 2001. “la joint venture como instrumento de cooperación en el comercio internacional”. Revista Vasca de Economía Social 2007 Ha dirigé plusieurs projets de coopération au développement financés par le gouvernement Basque et l'Université UPV/EHU (2005 et 2008) avec la Escuela Superior de la Industría Básica de Cuba. Ces projets avaient pour but d'organiser des cours virtuels de formation continue de dirigeants d'entreprises Cubaines. Participé à un projet Alfa avec différentes Universités d'Amérique Latine. Ha collaboré pendant plusieurs années avec la Faculté de Droit de Pau et des Pays de l'Adour et l'IAE de Bayonne en tant que professeur Invité (cours de Droit international des affaires)

RICHEFORT Guilaine, Directrice des Ressources Humaines de la Mairie de Tours, est membre de l'Association des DRH des Grandes Villes de France, de commisions de travail en relation avec les valeurs et l'identité du service public, et de divers ONG et associations sur la thématique du droit des femmes dans le monde du travail et dans la société.

ROUSSEL Josse, chercheur à l'EBS - European Business School, Paris, maître de conférences à l'université de Paris-8, chroniqueur au nouvel économiste. Il est co-président d'un groupe de travail au sein de l'IAS consacré au capital humain et membre de l'EGOS (European Group on Organization Studies) et de EURAM (European Academy of Management). Il est l'auteur de « Vers l'entreprise numérique », Gualino éditeur, juin 2005 et a publié des articles dans Human Resource Planning et The Journal of European and Industrial Training.

SABOUNE Khaled, doctorant en troisième année de thèse en Sciences de Gestion à l'IAE de Poitiers, sous contrat CIFRE-CRAPS avec la Région Poitou-Charentes. Auteur de : « Les représentations des employeurs du bassin rochefortais sur l'employabilité des jeunes », in Vers l'évaluation des politiques d'emploi et de formation professionnelle orientées vers les jeunes dans la région Poitou-Charentes, rapport présenté par l'Université de Poitiers à la demande du Comité de Coordination Régional pour l'Emploi et la Formation Professionnelle en Poitou-Charentes, pp. 357-373. « Quelques pistes pour un audit de l'employabilité des jeunes à partir de l'analyse des représentations sociales des employeurs : le cas du bassin rochefortais », 10ème Université de Printemps de l'IAS, Tanger (Maroc). « Les déterminants individuels et organisationnels de l'employabilité des jeunes sans qualification : Le point de vue des acteurs de la formation », Consortium doctoral AFMD/Groupe thématique AGRH « Diversité », Paris. « Quelques réflexions sur l'audit des dispositifs publics de formation professionnelle en direction des jeunes sans qualification : le point de vue des acteurs de la formation », 12ème Université de Printemps de l'IAS, Kaslik (Liban).

SALL Fatou Diop, L2G – Laboratoire Genre et Gestion, Ecole Supérieure Polytechnique et de l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar/ Ecole Supérieure Polytechnique

SCOUARNEC Aline est Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université de Caen, spécialisée en Management des Ressources Humaines, rattachée au laboratoire du NIMEC et responsable du Master RH en apprentissage à l'IAE de Caen. Elle intervient également à l'ESSEC où elle dirige le cursus 1 an RH en formation continue et a en charge le développement des modules courts de formation en RH. Elle a crée avec Luc Boyer la revue Management et Avenir, classée CNRS et en est le Rédacteur en Chef. Auteur d'une cinquantaine de communications, articles, chapitres d'ouvrage, elle a publié en 1999 avec Luc Boyer aux Editions EMS, Les nouveaux Marchands et en 2005, elle a dirigé en deux ouvrages collectifs : Algérie, Maroc Tunisie : Perspectives de la GRH aux Editions Vuibert-AGRH en collaboration avec Zahir Yanat, et L'observation des Métiers aux Editions EMS-INSEEC en collaboration avec Luc Boyer. Ses deux derniers ouvrages sont La Prospective des Métiers publié aux Editions EMS avec Luc Boyer et Management et Métier, Visions d'experts, Mélanges en l'honneur de Luc Boyer aux éditions EMS, sorti début avril. Spécialiste de gestion par les compétences et d'anticipation en matière de GRH, elle intervient en entreprises pour des missions de conseils et de formations en France et au Maroc. Ayant développé une approche de prospective des métiers depuis près de 10 ans, ses domaines d'expertise se centrent en particulier sur les problématiques de GPEC, de mobilités (internes et externes), d'employabilité et d'anticipations des politiques d'emploi et de compétences.

TAHAR Laradj, Maître de conférences à l'Université d'Oran, Algérie.

TISSIOUI Mohamed, Doctorant à l'IAE de Caen et ATER à l'IUT de Caen. Auteur de: « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins », Management et Avenir, N°17. (2008).

VALAX Marc est Maître de Conférences de GRH à l'IAE de Pau et Habilité à Diriger des Recherches. Il dirige le Master de Commerce International et le MAE in English. Ses axes de recherche sont les modèles d'empowerment, l'internationalisation de la fonction RH et le management dans différents environnements (PME, banque et fonction publique hospitalière) 2010 « La gestion des cadres et les modes d'internationalisation des PME. Compétences attendues et

obstacles internes » in Louart. P & Villette, M-A (2010) La GRH en PME, Ed Vuibert, Paris. 2009 Revue Internationale sur le Travail et la Société « Quand le contrat local dépasse la valeur morale : le cas de la gestion de la mobilité des jeunes cadres en Amérique du Sud », vol.7, n°1, février, pp.1-14. 2009 Revue Management et Avenir, « Condition de mise en place d'une politique volontariste de diversité ethnique. Regards critique sur le cas de l'Afrique du Sud », n°28, pp.112-126 2009 Revue Management et Avenir, « Pour une approche prospective de l'innovation sociale et managériale à Cuba », N°26, Juillet, pp.61-75. 2009 Revue Entreprise Ethique, « L'éthique du management à Cuba. Un pays en transition, des conceptions nouvelles, des comportements incertains », n°30, Avril, pp.30-44 2008 « La gestion actuelle des talents des hauts potentiels expatriés » (co-auteur avec Fouquet, B.) in Peretti, J-M (Dir) Tous Talentueux, Ed Vuibert, Paris, pp.279- 286.

VAN HOOREBEKE Delphine, maître de conférence à l'université du Sud-Toulon-Var, professeur associé à l'université de Montéal, membre du centre de recherche ERMMES, (Centre de recherche en gestion des organisations) université du Sud-Toulon-Var et chercheur associé au CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations), Montréal et au CEROG, centre de recherche sur les organisations et la gestion, IAE Aix en Provence. Ses domaines de recherche touchent la gestion des émotions au travail, la prise de décision irrationnelles et la santé psychologique au travail. Auteur de plusieurs conférences, articles scientifiques et chapitres de livre, l'auteur souhaite mettre en exergue les points d'action des émotions au travail et effets de leur reniement et inhibition pour l'individu, le groupe et l'organisation et leurs outils de management. L'objectif fondamental est de compiler les recherches de plusieurs disciplines, telles que le management, la psychologie, la sociologie et la neurologie.

VILETTE Marc-André a occupé plusieurs postes de responsable RH à temps partagé en PME depuis plus de 10 ans. Parallèlement chargé de cours RH dans plusieurs universités et écoles, il est aujourd'hui enseignant-chercheur en GRH et responsable pédagogique d'un cursus de de management niveau II en formation continue à l'ESC Saint-Etienne. Il co-anime le dispostif régional RH PME et la cellule RH du pôle de compétitivité ViaMéca. Il est l'auteur de plusieurs articles en revues académiques (Management&Avenir, Humanisme et Entreprise, Management&Marketing, Education Permanente) et professionnelles (Personnel, HR Today), ainsi que de chapitres d'ouvrages (Encyclopedia of HRIS : challenges of E-HRM ; GRH, PME, Transmission : de nouvelles perspectives ; Entrepreneuriat et insertion ; La GRH dans les PME). Co-responsable du Groupe de Recherche Thématique « GRH en PME » de l'AGRH et membre de l'AIREPME, il a organisé sur ce thème une table ronde au CIFEPME, un atelier et deux symposiums en Congrès AGRH, écrit un dossier HRM, en a copiloté deux dans Personnel, et coordonné La GRH dans les PME avec Pierre Louart.

VOYNNET FOURBOUL Catherine, Maître de conférences à l'Université Panthéon Assas, Paris 2. Directrice du CIFFOP EXECUTIVE. Consultante en management, auditrice en ressources humaines. Spécialiste de l'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur, chercheuse au LARGEPA dans le domaine des relations sociales européennes. Articles de recherche : le codage à visée théorique, **Recherche et Applications en Marketing**, vol. 21, n° 4/2006 ; Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation, **revue Relations Industrielles**, 2006 ; Le comité d'entreprise européen de France, in **Revue Française de Gestion**, vol 30, N° 150, mai juin 2004 ; Quelles représentations de l'audit social ? **IAS** Institut d'Audit Social, Université d'été, Lille, 08-2005

ZID Rim, doctorante à l'université Paris Descartes et membre du CEDAG-Gestion. Titulaire d'un MBA profil recherche de l'Université du Québec à Montréal et d'une maîtrise en GRH à l'ISG-Tunis.

COMITE SCIENTIFIQUE

Nehmé AZOURY, Faculté de Gestion USEK, Liban
Alain AKANNI, Université de Dakar, Sénégal
Olivier BACHELARD, EN3S, France
Nicole BARTHE, Université de Nice Sophia Antipolis, France
Elie BASBOUS, Université Libanaise, Liban
Emmanuel BECK, ISEOR Lyon III, France
Chafik BENTALEB, ENCG, Marrakech, Maroc
Adnane BELOUT, Université de Montréal, Canada
Luis BENTO, Université de Lisbonne, Espagne
Charles Henri BESSEYRE DES HORTS, HEC Paris, France
André BOYER, Université de Nice Sophia Antipolis, France
Luc BOYER, Université Paris Dauphine, France
Xavier BOUZIAT, Ecole de Mgt Audencia, Nantes, France
Martine BRASSEUR, Université Paris Descartes, France
Françoise de BRY, ESDES Lyon, Cercle d'Ethique des Affaires
Marc BONNET, Université de Lyon III, ISEOR, France
Frank BOURNOIS, Université Paris II, CIFFOP, France
Alain BRIOLE, Université de Montpellier, IAE, France
Stéphanie CARPENTIER, ESC Saint Etienne, France
Jean-Luc CERDIN, ESSEC Business School, Cergy, France
Alain CHAMAK, KPMG, France
Jean-François CHANLAT, Université Paris Dauphine, France
Rodolphe COLLE, Université de Grenoble, IAE, France
Annie CORNET, Université de Liège, Belgique
Fernando CUEVAS, E.S.C. Pau, France
Eric DAVOINE, Université de Fribourg, Allemagne
Christian DEFELIX, Université de Grenoble, IAE, France
Simon DOLAN, ESADE, Barcelone, Espagne
Jean-Yves DUYCK, Université de la Rochelle, France
Mohamed ENNACEUR, IAS Tunisie
Yacine FOUDAD, AASA, Algérie
Corinne FORASACCO, Club ESSEC, France
Louis FORGET, IAS France
Anne-Marie FRAY, ESCEM Tours-Poitiers, France
Soufyane FRIMOUSSE, Université de Corse, IAE, France
Bernard FUSTIER, Université de Corse, IAE, France
Roger-Pierre HERMONT, Université Paris XII, France
Jacques IGALENS, Université de Toulouse, IAE, France
Abdelilah JENNANE, IRH-Casablanca, Maroc

Michel JORAS, IAS France, ESCE Paris, France
Christian GOUX, IAS France
Charbel KARAM, Faculté de Gestion USEK, Liban
Hubert LANDIER, IAS France
Abderrahmane LELLOU, AUF France
Erick LEROUX, Université Paris XIII, France
Thierry LEVY, Faculté de Gestion USEK, Liban
Pierre LOUART, Université de Lille, IAE, France
Zeineb MAMLOUK, Université de Tunis, Tunisie
François MANCY, Amis de FLA, France
Mohamed MATMATI, Ecole de Management de Grenoble, France
Ramdane MOSTEFAOUI, Université de Picardie, France
Alain MEIGNANT, IAS France
Samuel MERCIER, Université de Bourgogne, IAE, France
Patrick MICHELETTI, Euromed Marseille, France
Joan MUNDET HIERN, UPC, Barcelone, Espagne
Hadj NEKKA, Université d'Angers, France
Agnès PARADAS, Université d'Avignon, France
Michel PARLIER, ANACT, France
Youri POPOV, Université de Moscou, Fédération de Russie
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Business School Cergy, IAE de Corté
Jean Michel PLANE, Université de Montpellier III, France
Philippe ROBERT DEMONTROND, Université Rennes 1, IAE
Josse ROUSSEL, European Business School, EBS, Paris
Charbel SALLOUM, Faculté de Gestion USEK, Liban
Henri SAVALL, Université Lyon III, ISEOR, France
Aline SCOUARNEC, Université de Caen, ESSEC, France
François SILVA, ESCEM et CNAM Paris, France
Jean-Paul TCHANKAM, Bordeaux Ecole de Management, France
Anne-Marie de VAIVRE, AINF France
Marc VALAX, Université des Pays de l'Adour, IAE, France
Eric VATTEVILLE, Université de Rouen, IAE, France
Antoine VENIARD, Ecole de Management de Normandie, France
Delphine VAN HOOREBEKE, Université du Sud, Toulon, France
Jean-François VERNE, Faculté de Gestion USEK, Liban
Catherine VOYNET-FOURBOUL, CIFFOP, Paris II, France
Zahir YANAT, Bordeaux Ecole de Management, France
Véronique ZARDET, Université de Lyon III, ISEOR, France