XXXè Anniversaire
IAS institut International de l'audit social
2012

ESSEC BUSINESS SCHOOL

14e Université de Printemps de l'Audit Social

Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements

Oran, Algérie
16 & 17 mai 2012

Éditeurs scientifiques
Jean-Marie PERETTI
Aline SCOUARNEC
Assya KHIAT

ESSEC BUSINESS SCHOOL

ASSOCIATION D'AUDIT AASA SOCIAL D'ALGERIE

ESSEM Alger Business School

LABORATOIRE DE RECHERCHE. REFEIRI

AGRH

AVANT PROPOS – AUDIT (S) DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT (S)

L'IAS, créé en 1982, a organisé depuis cette date 42 Universités de l'Audit Social avec les 29 Universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg, Marseille, Poitiers et Saint Étienne et 13 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 43ème Université consacrée à l'Audit Social.

Après les Universités de Printemps d'Agadir (2011), Beyrouth (2010), 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 du social et de la responsabilité Sociétale se déroule, pour la troisième fois en Algérie et pour la première fois à Oran.

Oran vient s'ajouter aux différentes villes hôtes des Universités de Printemps de l'IAS. De plus, Oran 'El Bahia', a l'heureuse occasion d'accueillir l'IAS pour ses trente ans. L'apport de l'Audit du Social et de la Responsabilité Sociétale semble plus que nécessaires dans une Algérie qui va fêter ses cinquante ans d'indépendance

Orientée vers l'avenir, l'Algérie de 2012 se veut emblème de dynamisme et d'espoir. Depuis 50 ans, l'effort sur le plan infrastructurel s'est concrétisé à plusieurs niveaux : économie, santé, éducation, etc. L'agriculture contribue à 12 % du PIB (blé, orge, avoine, agrumes, viticulture, olives, tabac, dattes). L'industrie contribue à près de 55 % du PIB (pétrole, gaz, fer, plomb, phosphate, uranium, zinc, sel charbon, or). L'industrie manufacturière y est aussi présente dans la préparation industrielle des aliments, du textile, des produits chimiques, des métaux et des matériaux de construction. Le secteur tertiaire y est aussi actif. Avec une prévision de croissance de 3.4 % en 2013, et un chantier de grands travaux dans le transport (autoroute, métro, tramway, aéroport) et le logement, l'objectif du pays est la modernisation des infrastructures et la privatisation de l'économie (plan quinquennal 2010-2014). Autant de dynamisme économique doit assurer le développement et faciliter l'insertion de l'économie dans le processus de mondialisation et la globalisation de l'économie.

L'économie algérienne est une économie ouverte. Les ¾ du PIB proviennent du commerce extérieur. Le taux de chômage est compris entre 10 et 20 %, selon les sources, et l'avenir dépend des fluctuations du marché international. Le PIB par habitant était de près de 4.600 USD en 2008. Il est en forte croissance depuis l'augmentation des salaires dans de nombreux corps de métiers de 2008 à 2012.

Cette volonté de modernisation de l'économie à l'instar des pays voisins, suscite l'intérêt de reconsidérer les politiques de stratégie d'entreprise, de développer les bonnes pratiques dans les affaires et la bonne gouvernance, de renouveler une gestion de ressources humaines appropriée et d'assumer une responsabilité sociétale dans ses trois dimensions, sociale, sociétale et environnementale.

Le choix du thème de la 14ième Université de Printemps de l'Audit Social et de la RSE est apparu comme une condition nécessaire pour accompagner le processus de transformation des économies des pays du Maghreb.

Les thématiques des auditeurs, consultants, praticiens et chercheurs intervenants à la 14ième Université de Printemps de l'Audit Social et de la RSE témoignent des attentes à l'égard de l'Audit Social et de la RSE dans ce qu'ils participent à la compréhension des problèmes rencontrés (turnover, stress, gestion des talents, gestion de la diversité, reconnaissance, etc.) et des solutions que l'Audit Social et la RSE sont en mesures d'apporter (référentiels, éthique, etc.). Il nous sera donner de poser des questions, de mettre en évidences des tensions, d'énoncer des paradoxes, d'évoquer des dilemmes. Nous aurons à questionner quel est la place de l'Audit Social et de la RSE dans la conduite du changement (s) ? Peut-on mutualiser les référentiels de part et d'autre de la Méditerranée ?

Cette édition 2012 porte sur le thème « audit (s) du management de la fonction RH dans un contexte de changement (s) ». 'Oran El Bahia' l'hospitalière nous invite dans la douceur de son climat à débattre autour d'une thématique à fort enjeux. Pendant ce temps fort, Il nous sera donner de poser des questions, de mettre en évidence des tensions, d'énoncer des paradoxes, d'évoquer des dilemmes, d'ouvrir des perspectives sur des sujets d'actualité que sont l'audit (s), le changement, les pratiques RH, la convergence, la contingence, la diversité, la responsabilité sociale d'entreprise, la gouvernance, etc.

L'Audit Social a une place et un apport essentiel dans la conduite de changement (s) ? Quelles suites doivent être envisagées après un Audit Social dans le cas de mise à niveau ? L'Audit social dans la chaîne d'approvisionnement doit-il commencer chez le client ou chez les fournisseurs ? Comment intégrer les méthodes d'amélioration continue dans les process d'Audit Social ? Peut-on mutualiser les référentiels de part et d'autre de la méditerranée ?

C'est dans Oran, ville cosmopolite, que sera posée la question de l'Audit Social de la diversité ou de la diversité de l'Audit (s) Social dans des contextes culturels et religieux différents ? Dans un contexte de complexité et de spécificité, l'objet du colloque privilégiera les pratiques et les expériences.

Cette 14ème édition est organisée en partenariat entre L'AASA, l'ALGRH et l'Université d'Oran avec le concours 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, Luxembourg, Sénégal, Belgique, Québec, Portugal) du CLERH (IAS Liban) et bénéficie d'un partenariat fort avec l'ESSEC Business School, ainsi que la fondation Hans Seidel.

Une réussite fruit de l'implication de partenaires privilégiés

Cette 14ème 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'apport de l'audit social, de l'audit des ressources humaines et de l'audit de la responsabilité sociale dans des contextes divers.

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 Jean-Michel PLANE, de l'ADERSE, 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 Abdelmadjid AIT HABOUCHE, Université d'Oran-Algérie ; Zeyneb ATTYA, ARFROGHE-Tunis ; Nehne AZOURY, Usek – Liban ; Hattem BACHA, ARFORGHE Tunis ; Mohamed BAHLOUL, IDRH-Oran-Algérie ; Elie BASBOUS, Liban ; Emmanuel BECK, ISEOR ; Essaid BELLAL, Diorh-Maroc ; Adnane BELOUT, Université de Montréal-Canada ; Habib BENBAYER, Université d'Oran-Algérie ; Abdeslam BENDIABDELLAH, Université de TLEMCEN-Algérie ; Khadidja BENMESSAOUD, Université d'Oran-Algérie, Abdelbaki BENZIANE, Université d'Oran-Algérie ; Chakib BENTALEB, Président de l'IMAS-Maroc ; Mustapha BETTACHE, Université Laval-Canada ; Marc BONNET IAE-Lyon-France ; Malika BOUDJANI, Université d'Oran-Algérie ; Bachir BOULENOUAR, Université d'Oran-Algérie ; Ahmed BOUYACOUB, Université d'Oran-Algérie ; Luc BOYER, Management & avenir-France ; Martine BRASSEUR, Paris Descartes-France ; Isabelle CADET, Université de Lyon-France, Stéphanie CARPENTIER, ESC Saint Etienne –France ; Alain CHANLAT, HEC Montréal-Canada ; Jean François CHANLAT, Université Paris-Dauphine France ; Farid CHAOUKI, Université de Marrakech-Maroc ; Mohamed CHERCHEM, Université d'Oran-Algérie ; Fernando CUEVAS, ESC Pau-France ; Charles Henri BESSEYERE de HORTS, HEC Paris-France ; Bouchama CHOUAM, Université d'Oran-Algérie ; Abdelaziz DALI, AGRH-Algérie ; Salah DAOUDI, Université d'Oran-Algérie ; Mohamed DELLIL, Université d'Oran-Algérie ; Richard DELAYE, EHED-IGS-France ; Abdelkader DJEFLAT, Université de Lille 1 –France ; François ECOTO, READDERSE-France ; Amar El AFFANI, Université d'Oran-Algérie ; Abdelhamid FEKIH, Université d'Oran-Algérie ; Driss FERAR, Université de Caen-France ; Yassine FOUDAD, Président de l'AASA-Algérie ; Anne Marie FRAY, ESCEM-Tours-Poitiers-France ; Soufyane FRIMOUSSE, Université de Corte-Corse ; Sana GUERFEL-HENDA, ESC Amiens-France ; Mansour HELLAL, Université de Tunis ; Abdelmadjid IBENRISSOUL, Mundiapolis –Casablanca-Maroc ; Jacques IGALENS, ESC Toulouse-France ; Michel JONQUIERE, IAS-France ; Michel JORAS, IAS-France ; Mohamed KERZABI, Université de Tlemcen-Algérie ; Assya KHIAT, Université d'Oran-Algérie ; Baghdad KOURBALI, Université d'Oran-Algérie ; Ouznadji LAYADI, AASA-Algérie ; Abderahmane LELLOU, UAF-France ; Erik LEROUX, Paris 13-France ; Pierre LOUART, Université de Lille1-France ; Bachir MAZOUZ, ENAP Montréal-Canada ; Zeyneb MAMLOUK BENAMAR, Université de Tunis ; Ahmed MANA, Président ALGRH-Algérie ; Abdelkrim MIRAOUI, Université d'Oran-Algérie ; Henri MAHE de BOISLANDELLE, Université de Montpellier-France ; Mohamed MATAMTI, ESC Grenoble-France ; Ahmed MAIZA, ALGRH-Algérie ; Malik MEBARKI, Université de Lille 1-France ; Alain MEIGNANT, IAS-France ; Patrick MUCCHELETTI, Euromed-France, Hadj NEKKA, Université d'Angers-France ; Abdeslam NEGAZI, OMEDRH-Tunisie ; Jean Marie PERETTI, ESSEC Business School-France ; Jean Michel PLANE, Président AGRH-France, Driss REGUIEG ISSAD, Université d'Oran-Algérie ; Nouria REMAOUN, CRASC-Oran-Algérie ; Sofiane SAADI, PDG du groupe NT2S ; Abdelaziz SALEM, Université d'Oran-Algérie ; Benabou SENOUCI, Université d'Oran-Algérie ; François SILVA, ESCEM Tours-Poitiers-France ; Laradj TAHAR, Université d'Oran-Algérie ; Khaled TAHARI, Université d'Oran-Algérie ; Jean Paul TCHANKAM, BEM Bordeaux-France ; Brahim TENSEMANI, HECT Maroc ; Ali TOUBACHE, Université d'Oran-Algérie, Stéphane RENAUD, Université de Montréal-Canada ; Sidi Mohamed RIGAR, Université de Marrakech-Maroc ; Lotfi SLIMANE, Université de Tunis-Tunisie ; Aline SCOUARNEC, Université de Caen-France ; Maurice THEVENET, ESSEC Business School-France ; Eric VATTEVILLE, Université de Rouen-France ; Delphine VAN-HOOREBEKE, IAE-Toulon-France ; Catherine VOYNET-FOURBOUL, CIFOP Paris2-France ; Zahir YANAT, BEM Bordeaux-France.

L'invitation et la mobilisation de nos partenaires algériens ont permis le succès de cette manifestation. Que l'AASA, l'ALGRH et l'Université d'ORAN soient ici remerciés pour leur 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, Assya KHIAT et Yassine FOUDAD, présidents Algérie du comité d'organisation, Aline SCOUARNEC, présidente France du comité d'organisation, Roger Pierre HERMONT, son trésorier et Catherine TARDIF, trésorier adjoint.

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.

Assya KHIAT
Professeur, Université d'Oran
Présidente commission Université de printemps 2012, IAS
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 – AUDIT (S) DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT (S) 1
SOMMAIRE 5
LES AUTEURS 7
AUDIT(S) DE LA FRH DITES-VOUS ! 17
Kheira ARBAOUI .....
Dalila BERASS-BRAHMI .....
Yassine FOUDAD .....
Assya KHIAT .....
Introduction 17
1. L'audit social : une exigence née de la mondialisation des économies 18
2. La nécessite l'audit RH : Un euphémisme ! 21
3. La RSE : un outil de pilotage et de progrès dans l'entreprise 25
Conclusion 26
Bibliographie 27
AUDIT SOCIAL EN MATIERE DE DIVERSITE : QUELLES MESURES, QUELLES POLITIQUES, QUELS BENEFICES ? CAS D'ENTREPRISES ALGERIENNES, TUNISIENNES ET FRANÇAISES. 29
Zeineb ATTYA .....
Assya KHIAT .....
Bernard BOUVIER .....
Introduction 29
1. L'emploi des jeunes diplômes en Algérie : une aventure soutenue et partagée 29
2. Pratiques de la diversité dans quelques entreprises tunisiennes 33
3. Diversité et posture de dirigeant : le manager en pilotage d'une équipe multiculturelle .. 37
Conclusion 44
Annexe 46
Bibliographie 47
L'AUDIT SOCIAL ET LA GESTION NON VIOLENTE DES CONFLITS 49
Yahia BAHAYOU .....
Introduction 49
1. Perception des conflits dans la culture d'entreprise 50
2. Aspects du conflit 50
3. Coûts des conflits 50
4. Nécessité de formation en communication 51
5. Communication non violente ou CNV 52
6. Outils d'analyse des conflits 52
7. Médiateur Idéal 55
8. Apport de la médiation traditionnelle 56
Conclusion 58
Bibliographie 58
LA PRATIQUE DE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES ENTREPRISES MAGHREBINES 61
Bouchra BAKADIR .....
Introduction 61
1. La Gestion des Ressources Humaines au Maghreb 61
2. Pratique de l'audit des Ressources Humaines au sein des entreprises maghrébines 63
Conclusion 67
Bibliographie 67

INNOVATION, ORGANISATION ET FORMATION : UNE ETUDE EMPIRIQUE SUR LES PMI BAS-NORMANDES....69
Khadidja BENALLOU
Mohammad MOVAHEDI
Jean BONNET
Introduction 69
1. Un regard exploratoire sur l'innovation organisationnelle 70
2. Méthode de recherche et base de données 72
3. Construction des variables 73
4. Interprétation des indicateurs de l'innovation organisationnelle 74
5. Modèle économétrique 76
6. Résultats des estimations 77
Conclusion 79
Bibliographie 80
Annexes 83
LA GESTION DES COMPETENCES DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES TUNISIENNES : CONTENU ET ENJEUX POUR LEUR GESTION DES RESSOURCES HUMAINES....87
Anissa BEN HASSINE
Hadj NEKKA
Introduction 87
1. Compétence, histoire d'un concept aux multiples racines et applications 88
2. Le concept compétence dépasse les frontières 89
3. La gestion des ressources humaines dans le secteur public tunisien 90
4. Méthodologie et premiers résultats de la recherche 92
5. Résultats de la recherche : Le profil des compétences des gestionnaires publics du Ministère M1 93
6. Synthèse du profil des gestionnaires publics 96
Conclusion 97
Bibliographie 98
L'AUDIT SOCIAL A l'ERE DU WEB 2.0. ILLUSTRATION A PARTIR DU CAS OPENTOJOB....101
Laïla BENRAISS-NOAILLES 101
Jacques IGALENS
1. Présentation de la Société Opentojob au moment de sa création (2008) 102
2. Présentation et discussion des témoignages de Vilogia – entreprise cliente 104
3. Opentojob : l'audit social externe de la marque employeur à l'exhibition 107
Conclusion 109
Bibliographie 109
ARTICULATION TRAVAIL-FAMILLE : UNE PIECE DU PUZZLE RSE....111
Chafik BENTALEB
Asmaa FARA
Introduction 111
1. Cadre Conceptuel de l'Articulation Travail-Famille 111
2. Méthodologie 115
3. Éléments sur le Contexte Marocain 116
4. RSE et articulation travail-famille 120
Conclusion 124
Bibliographie 124
GRH ET CREATION DE VALEUR POUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES : UNE ANALYSE DES PRINCIPAUX ENJEUX....127
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS

Introduction 127
1. Qu'est-ce que créer de la valeur ? 127
2. Pourquoi créer de la valeur ? 130
3. Quand créer de la valeur ? 131
4. Comment créer de la valeur ? 132
Conclusion : Avec qui créer de la valeur ? 137
LES DIFFICULTES INTERNES D'UNE STRUCTURE ASSOCIATIVE DE FORMATION PROFESSIONNELLE DES INDUSTRIES DE L'AMEUBLEMENT DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT ET LES EFFETS PERVERS SUR LA CONDUITE DE LA MISSION..... 139
Ali BOUGUERBA .....
1. Analyse sociale et financière : 140
2. Analyse à partir du bilan social : 143
2.2. Recrutement : niveau de formation requis/métier/définition fonctions 144
3. Etude comparative avec référentiel métier et convention collective 147
Conclusion 148
Bibliographie 149
DYNAMIQUE SOCIALE ET MODE DE CONTROLE..... 159
Souad BOUNGAB .....
Introduction 159
1. Volet théorique : l'impact de l'attitude des acteurs sur le mode de contrôle interne 159
2. Volet empirique : dimensions d'influence des attitudes des contrôlés sur le système de contrôle 165
Conclusion 170
Bibliographie 170
L'IMAGE METIER, UNE NOTION AU CŒUR DU CHOIX PROFESSIONNEL ? RESULTATS D'UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE..... 175
Franck BRILLET.....
Franck GAVOILLE .....
Introduction 175
1. Approche conceptuelle et théorique : l'image métier..... 176
2. L'étude empirique exploratoire 183
Conclusion 188
Bibliographie 189
LA MESURE DU CAPITAL HUMAIN : COMMENT EVALUER UN OXYMORE ? 191
Isabelle CADET .....
Introduction 191
1. Capital humain et valeur..... 192
2. Principaux outils mis en œuvre pour mesurer et valoriser le capital humain ainsi que leurs limites intrinsèques 196
Conclusion 200
Bibliographie 200
ENTRE ANCRAGE ET CIRCULARITE : LE DILEMME DE LA GESTION DES TALENTS DANS LE CONTEXTE DES CLUSTERS..... 203
Denis CHABAULT .....
Annabelle HULIN .....
Introduction 203
1. Le talent confronté à la clusterisation des organisations 204
2. L'émergence des clusters dans le contexte français 204
3. Le redimensionnement du MRH 206
4. Le talent au cœur de la prospective du management des ressources humaines..... 210

5. L'émergence de la notion de talent 210
6. Définition de la notion de talent 211
7. Les leviers de développement du talent 213
8. Le dilemme ancrage circularité au sein des pôles de compétitivité 214
9. La circularité des personnes talentueuses 214
10. Vers une remise en cause de la GRH territorialisée ? 216
11. Quel niveau pertinent pour prendre en charge la question des talents dans les pôles ? 217
Conclusion – Synthèse : quelles perspectives pour les talents dans les pôles de compétitivité ? 217
Bibliographie 218
EPUISEMENT PROFESSIONNEL ET STRESS. ETUDE EXPLORATOIRE EN MILIEU HOSPITALIER : CAS DES INFIRMIERS AU MAROC 223
Widad CHERKAOUI .....
Zahir YANAT .....
Introduction 223
1. Analyse de la littérature 224
2. Méthodologie 228
3. Discussion 230
Conclusion 232
Bibliographie 232
DE LA HAINE A L'ALTERITE 235
Fernando CUEVAS .....
Introduction 235
1. La haine 235
2. L'égoïsme 236
3. La tolérance 237
4. La considération 238
5. L'altruisme 238
6. La compassion 239
7. L'empathie 240
8. La sympathie 241
9. L'altérité. 241
Conclusion 242
Bibliographie 243
LE TURNOVER : CAUSES ET ACTIONS CORRECTIVES DANS UN ETABLISSEMENT DE RENOMMEE INTERNATIONALE 245
Salah DAOUDI .....
Abdelhamid SEBBAGH .....
Introduction 245
1. La méthodologie d'intervention 245
2. L'identification des dysfonctionnements : 247
3. Propositions et solutions retenues : 248
4. Les effets positifs de la formation 249
5. La nécessité d'une formation continue 250
Conclusion : Le retour à la case de départ 252
Bibliographie 253
LE RISQUE AU CENTRE DE LA MISSION D'AUDIT SOCIAL 255
Nassima FEKIH .....
Introduction 255
1. L'approche de l'audit social fondée sur les risques 256

2. le processus de management des risques sociaux 259
3. la mission d'audit social 261
Conclusion 263
Bibliographie 264
QUAND LE CHANGEMENT TOUCHE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE… 265
Anne Marie FRAY .....
Introduction 265
1. L'identité professionnelle : d'un concept à éclairer… 265
2. ……. à un champ de recherche dynamique 266
3. La problématique des Agences Régionales de Santé 268
4. Méthodologie 268
5. Résultats et discussion 269
Bibliographie 274
LE LIEN ENTRE L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE DES PERSONNELS ET PARTAGE AU SEIN DE L'ENTREPRISE A TRAVERS DES ECHELLES DE MESURE 275
Abderrahman JAHMANE .....
Delphine VAN HOOREBEKE .....
Pierre LOUART .....
Introduction : 275
1. Taille de l'échantillon et procédure de mise en œuvre de notre recherche 276
2. L'étude de la dimensionnalité de l'échelle de mesure 276
3. L'Echelle de mesure de l'intention de départ volontaire 278
4. La structuration du questionnaire et Le choix des échelles de notation : 279
5. L'étude de la fiabilité des instruments de mesure : La cohérence interne. 282
6. Le lien entre le Partage au sein de l'entreprise et l'intention de départ: 284
7. Données. 285
8. Résultats et Interprétations 286
9. Le test de validité de la Régression Linéaire : 286
10. Interprétation 287
Conclusion 287
Bibliographie 288
ACTIVITE MARCHANDE ET SERVICE PUBLIC : L'AUDIT SOCIAL POUR CONCILIER VALEURS FONDAMENTALES ET UNIVERS CONCURRENTIEL. 291
Guillaume JOUVE .....
Olivier BACHELARD .....
Avant-propos : le concept d'audit social 291
1. Objet d'étude, contexte, dynamique 292
2. Valeurs de Sécurité sociale, monde marchand et implications 294
3. Notre réponse : une approche de la communication par les valeurs 301
Bibliographie : 305
ESSAI DE COMPREHENSION DE LA FIDELISATION DES SALARIES DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE 307
Assya KHIAT 307
Zoubida OUYAHIA 307
Introduction 307
1. Le tunr over : apports théoriques 308
2. Les motifs de départ 309
3. Les leviers d'action 310
Conclusion 316
Bibliographie 317

RSE : DE LA PERFORMANCE FINANCIERE A LA PERFORMANCE GLOBALE 319
Chérif LAHLOU .....
Ali TOUBACHE .....
Introduction : 319
1. Émergence de la performance globale 319
2. Mesure de la performance globale 323
3. L'entreprise algérienne et la RSE 329
Conclusion 332
Bibliographie 332
LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CADRE DES INSTITUTIONS PUBLIQUES DE ROUMANIE 335
Viorel LEFTER .....
Alexandrina DEACONU .....
Anca BOGDAN .....
1. L'audit interne – notions générales 335
2. Formes d'audit dans le système public roumain 337
3. Le déroulement d'une mission d'audit public interne concernant le système de rémunération 338
Conclusions 343
Bibliographie 343
AUDIT SOCIAL ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE ETUDE EXPLORATOIRE SUR L'ADOPTION DES NORMES RSE EN FRANCE 345
Erick LEROUX .....
Introduction 345
1. Développement durable et adoption des normes du GRI et ou ce RSE 345
2. Étude empirique sur l'adoption de logiciels de reporting durable par les grandes entreprises françaises 349
3. Discussion 350
Conclusion 351
Biliographie 352
AUDIT DE LA DIVERSITE : VERS UNE ORGANISATION OUVERTE : L'EXPERIENCE INDIENNE 355
Mouloud MADOUN .....
Introduction 355
1. De la diversité au management de la diversité 358
2. Des engagements nationaux plus précis : Discrimination positive et égalité des chances 359
3. L'audit social au secours d'un mode de management en banqueroute : Audit de la diversité et de la culture 363
4. Méthologie 370
5. Résultats et analyses 370
6. Discussion 371
7. Limites 371
Conclusion 372
Bibliographie 372
MANAGER LA PERFORMANCE DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE 375
Mohammed MATMATI .....
Michel LE BERRE .....
1. La quête de la performance des RH par l'entreprise 375
2. Des exemples de pratiques de management de la performance RH dans plusieurs Entreprises (Grandes et PME) 377

3. La performance des RH par le management lui-même 379
Conclusion 382
Bibliographie 382
L'AUDIT GRH : ENJEU DE CHANGEMENT POUR L'E.P.E EN ALGERIE 385
Mohamed MEZIANE .....
Introduction : 385
1. L'entreprise Algérienne : de la G.S.E à l'autonomie de gestion 385
2. L'audit G.R.H : enjeu de changement 387
Conclusion 393
Bibliographie : 393
LA PROMOTION DE LA DIVERSITE EN ENTREPRISE : ANALYSE DE LA NATURE DES ENGAGEMENTS UNILATERAUX 395
Nathalie PHOEBE MONTARGOT .....
Jean-Marie PERETTI .....
1. Les engagements unilatéraux à disposition des entreprises 396
2. Analyse des discours de responsables de la diversité 400
Conclusion et voies de recherches 407
Bibliographie 408
EFFETS DES PRATIQUES DE GRH SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES ENTREPRISES SENEGALAISES : PAR QUELS MECANISMES ? 411
Assane NDAO .....
Introduction 411
1. Cadre théorique 411
2. Méthodologie 415
3. Résultats et discussions 420
Conclusion 424
Bibliographie 425
CONTRIBUTION DE LA GRH A LA REALISATION DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL : VALIDATION DE L'APPROCHE UNIVERSALISTE 429
Assane NDAO .....
Introduction 429
1. Revue de la littérature : la GRH dans la réalisation de la motivation 430
2. Méthodologie 433
3. Résultats et discussion 439
Conclusion 445
Bibliographie 445
L'AUDIT DES RELATIONS ENTRE BENEVOLES / ASSOCIATION : UNE METHODE AU SERVICE DE LA RESOLUTION DES CONFLITS INTERPERSONNELS. CAS DES RESTOS DU CŒUR, DE GOULOUBALA ET DE FRANCE ADOT 76 449
Adama NDIAYE .....
Marie COUSINEAU .....
Introduction 449
1. Cadre conceptuel 450
2. Choix méthodologiques : 452
3. Résultats et discussion : 455
Conclusion 459
Bibliographie 459
D'UNE POLITIQUE A UNE DEMARCHE RSE : LE ROLE ET LA PLACE DES ESPACES DE DISCUSSION ET DU MANAGEMENT INTERMEDIAIRE DANS LA MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES POUR LA PERFORMANCE SOCIALE D'UNE ENTREPRISE DE SERVICE 463

Antoine PENNAFORTE .....
Justine ARNOUD .....
Introduction 463
1. Revue de littérature 464
2. Méthodologie 467
3. Résultats et discussion 470
Conclusion 473
Bibliographie 473
LE ROLE DES SALARIES LOCAUX DANS LE PROCESSUS D'ADAPTATION DES EXPATRIES DANS LE CADRE DE LA MULTINATIONALISATION DES FIRMES. 477
Yassine SLAMA .....
Introduction 477
1. La mobilité internationale: quelques aspects conceptuels 477
2. Objectifs de l'expatriation 478
3. Démarche de la recherche empirique 478
4. Présentation et discussion des résultats 481
L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES : UNE LIMITE DE LA SUR-REMUNERATION 489
Wassila TABET AOUL .....
Amina BELHACHEMI .....
Introduction 489
1. La politique de rémunération 490
2. La sur rémunération des dirigeants: identification des risques 492
3. Le rôle de l'audit des ressources humaines dans la réduction de la sur rémunération des dirigeants 495
Conclusion 497
Bibliographie 497
L'ENTREPRISE , DE L'ESSENCE ECONOMIQUE AU ROLE DE REGULATEUR SOCIAL EN PERIODE DE TRANSITION – CONCEPTS ET METHODOLOGIE 499
Ali TADJINE .....
Introduction 499
1. Définition de l'entreprise 499
2. Les hypothèses 510
3. Méthodologie de recherche 510
4. L'enquête proprement dite : 510
5. Échantillonnage : 511
6. Procédure d'application : 511
7. Les Instruments d'analyse Statistique : 511
8. Résultats de la recherche 513
Conclusion 515
Bibliographie 516
AUDIT DE LA COMMUNICATION INTERNE, ENJEUX ET DIPOSITIFS 517
Jaouad ZERRAD .....
Introduction 517
1. La communication interne de l'entreprise, naissance d'une fonction 518
2. Audit de la communication interne 527
Conclusion 533
Bibliographie 533
LES LIENS ENTRE TREIZE TYPES DE CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET LE HARCELEMENT MORAL AU TRAVAIL : L'APPORT DE LA VARIABLE CULTURELLE 535
Rim ZID .....

Christine JEOFFRION .....
Introduction 535
1. Définitions des concepts 536
2. Problématique et hypothèses 538
3. Méthodologie 538
4. Présentation de l'échantillon 539
5. Résultats de la recherche 539
Discussion et conclusion 541
Bibliographie 544
COMITE SCIENTIFIQUE 547

LES AUTEURS

Kheira ARBAOUI....17
Dalila BERASS-BRAHMI....17
Yassine FOUDAD....17
Assya KHIAT....17
Zeineb ATTYA....29
Assya KHIAT....29
Bernard BOUVIER....29
Yahia BAHAYOU....49
Bouchra BAKADIR....61
Khadidja BENALLOU....69
Mohammad MOVAHEDI....69
Jean BONNET....69
Anissa BEN HASSINE....87
Hadj NEKKA....87
Laïla BENRAISS-NOAILLES....101
Jacques IGALENS....101
Chafik BENTALEB....111
Asmaa FARA....111
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS....127
Ali BOUGUERBA....139
Souad BOUNGAB....159
Franck BRILLET....175
Franck GAVOILLE....175
Isabelle CADET....191
Denis CHABAULT....203
Annabelle HULIN....203
Widad CHERKAOUI....223
Zahir YANAT....223
Fernando CUEVAS....235
Salah DAOUDI....245
Abdelhamid SEBBAGH....245
Nassima FEKIH....255
Anne Marie FRAY....265
Abderrahman JAHMANE....275
Delphine VAN HOOREBEKE....275
Pierre LOUART....275
Guillaume JOUVE....291
Olivier BACHELARD....291
Assya KHIAT....307
Zoubida OUYAHIA....307
Chérif LAHLOU....319
Ali TOUBACHE....319
Viorel LEFTER....335
Alexandrina DEACONU....335
Anca BOGDAN....335
Erick LEROUX....345
Mouloud MADOUN....355
Mohammed MATMATI....375
Michel LE BERRE....375

Mohamed MEZIANE 385
Nathalie PHOEBE MONTARGOT 395
Jean-Marie PERETTI 395
Assane NDAO 411
..... 429
Adama NDIAYE 449
Marie COUSINEAU 449
Antoine PENNAFORTE 463
Justine ARNOUD 463
Yassine SLAMA 477
Wassila TABET AOUL 489
Amina BELHACHEMI 489
Ali TADJINE 499
Jaouad ZERRAD 517
Rim ZID 535
Christine JEOFFRION 535

AUDIT(S) DE LA FRH DITES-VOUS !

Kheira ARBAOUI
Doctorante / Maître Assistante. Université d'Oran Es Sénia

Dalila BERASS-BRAHMI
Doctorante / Maître Assistante. Université d'Oran Es Sénia
Brahmi_dalila@yahoo.fr

Yassine FOUDAD
Consultant. Directeur du cabinet TERENCE
foudad.y@gmail.com

Assya KHIAT
Maître de conférences .Université d'Oran Es Sénia.
Assya.khiat@gmail.com

Introduction

L'économie du 21ième siècle ne répond ni à l'analyse économique de Smith, ni à celle de Ricardo, encore moins à celle de Marx. Le modèle de croissance de Solow fait place à celui de Romer (1990).[1] L'économie matérielle des deux siècles passés fait place à l'économie immatérielle (Foray D. ; 2000).[2] La croissance est alors à l'origine de la connaissance, des savoirs, des talents, du capital cognitif seul capable d'alimenter la croissance de manière durable[3]. Ces changements au niveau macroéconomique vont se répercuter au niveau micro économique. De fait, dans une économie fondée sur la connaissance, les entreprises sont soumises au passage d'une gouvernance traditionnelle à une gouvernance de type managériale dans les règles d'un climat économique et social éthique. Comment cela va-t-il se traduire au niveau de la gestion des ressources humaines (GRH) ? Comment les changements ce sont-ils opérés ? Etant entendu que l'audit social porte la trace de ces changements (Igalens J. et Peretti J.M. ; 2008). L'audit social est alors conçu de pratiques nouvelles, de méthodes nouvelles et les outils nouveaux comme accompagnant le changement.

La 14ième Université de Printemps de l'Audit Social et RSE qui se déroulera les 16 et 17 mai 2012 à Oran sur le thème : Audit (s) du management de la Fonction Ressources Humaines dans le contexte de changement (s) et RSE coïncide avec les trente ans de l'Association Internationale de l'Audit Social (IAS). Les vingt-cinq ans de l'IAS furent marqués par l'ouvrage « Audit Social » d'Igalens J. et de Peretti J.M (2008)[4]. L'accent est mis sur la notion de changement. En matière de GRH, le changement va s'inscrire dans les Universités et dans les entreprises. Ainsi ils énoncent : « *Il y a vingt-cinq ans, les auteurs de ce livre (tous deux professeurs de GRH) remplissaient les amphis en abordant les grandes idéologies, et les vidaient lorsque par inadvertance, ils traitaient de problèmes éthiques. Aujourd'hui c'est l'inverse : l'idéologie ennuie et l'éthique passionne*. »[5] L'audit social va alors aider les DRH

[1] Romer P., (1990), Endogenous Technology Change, *Journal of political Economy*. 71-1002.
[2] [2] Foray D., (2000), « L'économie de la Connaissance », La Découverte et Syros, Paris.
[3] Freeman C., et Crow M**.,** pour qui les préoccupations économiques tournent autour de la « qualité de vie » et du « développement durable ».
[4] Igalens J. et Peretti J.M. (2008), Audit Social, Eyrolles éditions d'Organisation, Paris.
[5] Ibid., P ; 9.

dans le changement. L'ouvrage offre aux praticiens, étudiants, chercheurs des pratiques, des méthodes et des outils d'audit de la fonction Ressources Humaines (FRH).
Cet article se propose d'élucider la FRH dans le contexte de l'EFC. De montrer son point d'ancrage dans les transformations économiques qui s'opèrent. Pour ce faire nous adopterons un regard exploratoire sur l'audit de la FRH dans les entreprises algériennes si du moins il nous est permis de parler d'audit (s) de la FRH ! Le but recherché : auditer la fonction RH. Les praticiens RH se sont-ils posé la question de l'Audit(s) de la fonction ? OUI / NON. Quels sont les pratiques, les méthodes, les outils ? Qui auditent ? Où se situent les écarts ? Quelles sont les solutions apportées ? Ont-elles été mises en application ? En ce sens, plusieurs niveaux vont être explorés à savoir : le type d'audit (opérationnel / légal / sur injonctions du conseil d'administration, de la tutelle, du DG, de la DRH ; les domaines d'investigation (recrutement, rémunération, formation, sur effectifs, SIRH, etc.) ; les ressources utilisées (cabinets externes, auditeurs internes, voire mixtes) ; les référentiels utilisés ; les niveaux d'intervention (audit de conformité, d'efficacité, stratégique) ; l'exploitation des résultats post-audit. Nous ferons l'hypothèse suivante à savoir que les audits de la fonction RH aident l'entreprise à évaluer l'état de la fonction. Nous traiterons de la question par une analyse faisant interprétation des moyennes, des variances et des écarts-type à partir de tris croisés. Nous ferons usage du logiciel ethnos 4. Nous ne présenterons qu'un échantillon réduit comme premier résultat à un projet CNEPRU (Commission Nationale d'Evaluation des Projets de Recherche universitaire) sur l'audit de la FRH dans les entreprises algériennes 2011-2013. Nous articulerons notre essai autour de deux points. Le premier portera sur l'audit social : une exigence née de la mondialisation. Dans le deuxième point, le propos de notre investigation présage de résultats qui consistent à avancer que le champ de l'audit de la fonction RH est un large chantier à investir où la préoccupation du risque relatif à la fonction RH apparaît nous interpeller plus que jamais.

1. L'audit social : une exigence née de la mondialisation des économies

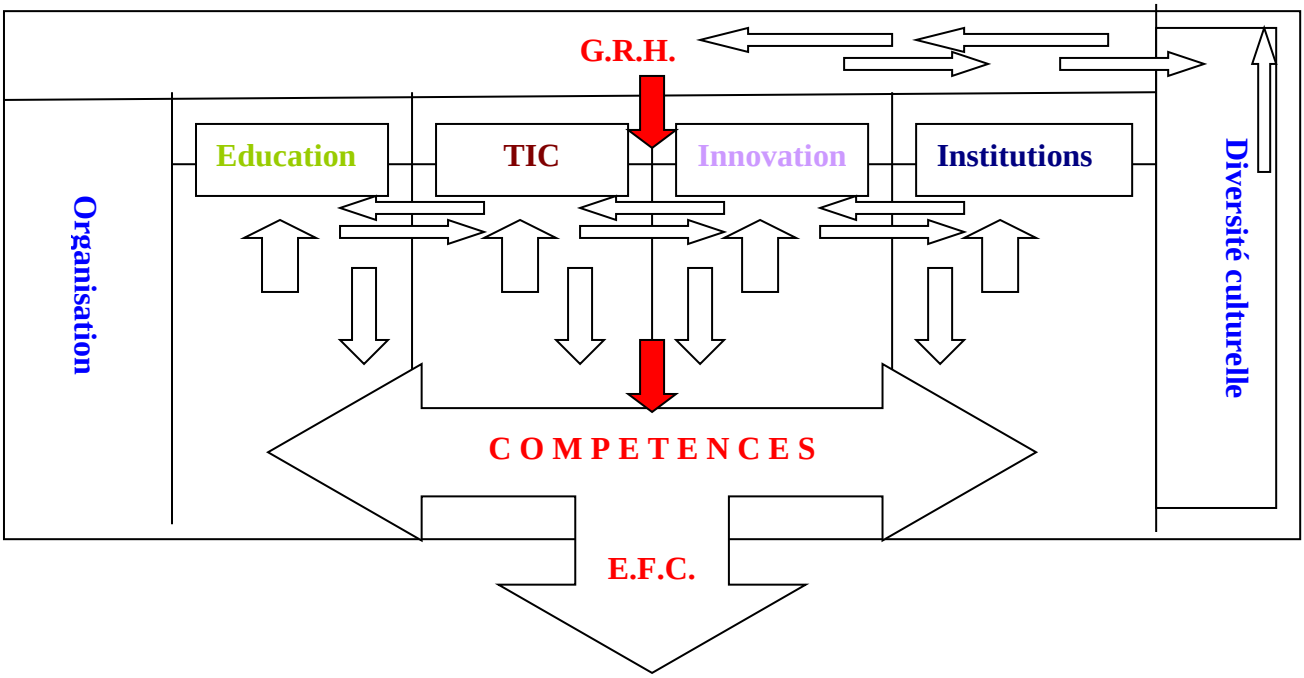
1.1. L'émergence de l'économie fondée sur la connaissance

Nous avons connu le livre d'A. Smith « Recherche sur la nature et les causes de la Richesse des Nations »[6], aujourd'hui la lecture porterait sur l'ouvrage de D. Foray et C. Freeman (1992) : « Technologie et richesses des nations »[7]. En ce sens, la qualité du capital humain sous la pression de l'évolution technologique est soumise à un recyclage permanent des savoirs. Le capital humain est désormais un des moteurs de la croissance économique (Schultz T. 1961)[8] et Becker G. 1975)[9]. Le capital humain est alors le garant du lien entre EFC et GRH (Khiat A. 2009)[10]. Sur le plan de la gestion des hommes et des compétences, cela pose la question de la gouvernance des Universités, du système éducatif dans son ensemble, du monde du travail en pleine mutation, des réformes de structure, de l'organisation et du management (Kasbaoui T. ; Nechad A. 2011)[11] avec pour toile de fond une rupture méthodologique et épistémologique (Morin E. 1999)[12].

[6] Smith A; (1976), « *Recherche sur la nature et les causes de la Richesse des Nation.* », Gallimard, Paris.
[7] Foray D., et Freeman, C., (1992), « T*echnologie et richesses des nations* », Economica, Paris.
[8]Shultz T., (1961), Investment in Human Capital, "*The American economic Review*", vol. 51, Number 1: 1-17, march.
[9] Becker G, (1975), "*Human Capital*", University of Chicago Press, Chicago.
[10] Khiat A. (2009), « Analyse économique et gestion des ressources humaines : un audit de la fonction Ressources Humaines dans les entreprise », Editions Dar El Adib, Oran.
[11] Kasbaoui T. et Nechad A. (2011), « L'insertion des Université dans l'économie de la connaissance : Quel impact sur la gouvernance des universités ? cas du Maroc », Colloque international sur la Gouvernance

Il ne s'agit pas d'apprendre. Mais d'apprendre à apprendre. Se former tout au long de la vie. Apprendre à résoudre ensemble des problèmes. Il s'agit là du paradigme de l'apprentissage collectif (Paquet G. ; 2001)[13]. Où le partage du savoir que l'innovation et les TIC suscitent (Nonaka I. 2006) [14] , (Archambault J.P. 2004))[15] produit un effet multiplicateur sur la croissance (Le Crosnier H., 2006)[16]. Cela s'inscrit dans la vision managériale de la gouvernance des entités insérées dans une économie du savoir compétitif. Cette exigence de maximisation suppose la mise en place d'une série de mécanismes, de mesures dont l'audit et le benchmark.

Le maillage des piliers de l'E.F.C et GRH



Source : Khiat A.[17]

1..2. L'entrée des préoccupations d'Audit Social dans l'entreprise

L'audit social en France serait à l'origine de deux évènements essentiels. L'audit social serait une déclinaison de l'audit opérationnel et de la montée en puissance des missions d'audit.

Universitaire, évaluation des modes de gouvernance dans l'enseignement supérieur », ENSET - Université d'Oran-Es-Sénia..

[12] Morin E. (1999), « *Repenser la réforme et réformer la pensée* », Editions du Seuil.

[13] Paquet G ; (2001), « La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif » dans Cardinal L. et Andrew C. (dir.), *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Ottawa, Les presses de l'université d'Ottawa.

[14] Nonaka I., (2006), conférence inaugurale à partir du Japon du colloque international, « *la gestion du savoir : vecteur de compétitivité pour les organisations* », 30-31 et 1ier novembre, Canada.

[15] Archambault J. P., (2004), « *Les TIC la formalisation et le partage des savoirs* », Forum, Médialog, n° 49, mars.

[16] Le Crosnier H., (2006), « *Le partage du savoir est un multiplicateur de croissance* », Herve at info.unicaen.fr.

[17] Khiat A. Ibid.,

L'audit social l'est aussi par la loi en 1977 rendant obligatoire la présentation de bilan social (Igalens J et Peretti J.M 2008). En trente d'existence de l'IAS, l'audit social tente d'asseoir ses fondements conceptuels et techniques pour offrir à l'entreprise des pratiques, des méthodes et des outils. On peut lire cela en faisant une rétrospective des écrits des membres de l'IAS.

En effet, ceux qui ont succédé à Raymond Vatier fondateur de l'IAS (1982) dans son engagement et ses écrits[18] sont nombreux. Leur implication se traduit par réflexions et actions des préoccupations de l'audit social dans l'entreprise. Citons au passage (Candau P. 2002)[19] ; (Igalens J. 2004)[20] ; (Igalens J. & Combemale M. 2005)[21] ; (Martory B. 2004 ; 2005)[22] ; (Peretti J.M et Vachette J. 1886)[23] etc. En 1994, ISEOR publiait le livre sur l'audit social au service du management des ressources humaines[24]. En 1997, Cateau R. proposa un guide de l'audit social[25]. En 2005 et 2006, l'IAS produit ses référentiels normatifs et de compétences[26]. En 2008, Igalens J. et Peretti J.M.[27] nous proposent les meilleures pratiques, méthodes et outils de l'audit social. En 2009, Meignant A.[28] nous offre un manuel d'audit du management RH. A l'heure actuelle la question est portée au champ de la responsabilité sociale.

En Algérie, La notion d'audit social a connu aussi une double origine. En tant que déclinaison particulière de l'IAS, l'AASA (association algérienne d'audit social) fut créée en 2005 avec pour président Foudad Y. Ainsi, le concept d'audit social commence à frayer son chemin par l'action d'auditeurs et de cabinets conseils. Les échanges fructueux entre l'IAS et l'AASA se trouvent concrétisés par les Universités de printemps et d'été de l'IAS. L'Algérie aura ainsi abrité la 3ième Université de printemps de l'IAS à Alger en 2001, la 11ième Université de printemps de l'audit social à Alger en 2009, et à l'honneur d'abriter la 14ième Université de printemps de l'audit social à Oran en 2012. Ce qui coïncide avec les trente ans de l'IAS. L'audit social a aussi une seconde origine qui tient des réformes managériales des années 90 - 2000 autour de la mise à niveau. A partir de là, les cabinets conseils et d'audits se sont multipliés les consultants ont fait leur apparition pour les certifications aux normes ISO. D'aucuns diraient que les cabinets conseils et d'audit arrivent en force en Algérie[29] depuis 2007. Après l'arrivée de KPMG en 2002, l'Algérie suivra-t-elle ceux qui sont en place au Maghreb et en Moyen Orient (Deloitte, Bernard Krieft consultants, Ernest &Young, Price Water House Cooper, McKinsey, et bien d'autres)[30]. Ces cabinets accompagneraient le chantier de la privatisation en marche en Algérie présentant un climat favorable pour les

[18] Vatier R. (1888), Audit de la gestion sociale. EO. 1988
[19] Candau P. (2002), Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace. Ed. Vuibert rééd. Paris.
[20] Igalens J. (2004), Audit des ressources humaines. Ed. Liaisons, Paris.
[21] Igalens J., Combemale M. (2005), L'audit social. PUF, Que sais-je ?, Paris.
[22] Martory B. (2004) Les tableaux de bord sociaux. Ed. Entreprises et carrières. & Martory B. (2005) Contrôle de gestion sociale. Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances. Ed. Liaisons.
[23] Peretti J-M, Vachette J., (19886), L'audit social. EO Paris.
[24] ISEOR. (1994), Audit social au service du management des ressources humaines. Ed . Economica, Paris.
[25] Cateau R. (1997), Guide d'audit du bilan social. IFACI.
[26] IAS. (2006, 2005), Référentiel normatif « auditeur social » C10 v3.1. & le Référentiel de compétences de l'auditeur social. Version décembre 2005.
[27] Igalens J., Peretti J.M, Audit social. (2008), Meilleures pratiques, méthodes, outils. Ed. Eyrolles. Coll. RH. Paris.
[28] Meignant A. (2009), Manuel d'audit du management des ressources humaines. Ed. Liaisons. Paris. 2ème édition.
[29] http://ouada-yazid.over-blog.com/article-les-cabinets-de-conseil-et-d-audit-debarquent-en-force-a-alger-tunis-et-maroc-55112499.html , http://www.lemaghrebdz.com/lire.php?id=27899
[30] Ibid.

affaires. L'Algérie attise les convoitises ! « Le marché de l'audit et du conseil est estimé à 2,2 milliards d'euros en Afrique du Nord et au moyen Orient..... À titre de comparaison, le marché français s'établit à 4.3 milliards d'euros par an »[31]. Et pourtant ! Si l'éthique et la déontologie restent au cœur des préoccupations du métier de l'audit, la question surgit de fait dans l'exercice partagé de l'audit et du conseil dans une Algérie où les cabinets étrangers viennent s'implanter dans un vivier existant de cabinets d'auditeurs et de consultants d'appui. Les devis, les honoraires prescrits par les cabinets d'auditeurs étrangers exorbitants et la méfiance économique a conduit le « Premier Ministre, Ahmed Ouyahia, dans une circulaire datée du 21 juin qui a conseillé notamment à Sonatrach, Sonelgaz, Algérie Telecom, Cevital » suspectés de vendre ses informations à 'des intérêts économiques étrangers' »[32]. Si la communauté des universitaires et des praticiens sont favorables à l'audit social, les politiques et les cabinets conseils algériens sont plus réticents. Pour les uns la protection des intérêts nationaux. Pour les autres les inégalités dans les honoraires. Si l'audit social est d'usage au Maroc et pour un degré moindre en Tunisie, un grand chantier reste à faire en Algérie. !

2. La nécessite l'audit RH : Un euphémisme !

2.1.- Méthodologie de la Recherche

Dans le cadre du projet CNEPRU, nous avions élaboré un questionnaire assez large. Nous l'avons réduit à une cinquantaine de questions. Nous avons procédé à un questionnaire par entretien en nous inspirant pour la confection des questions du livre portant Audit social (Igalens J. et Peretti J.M ; 2008). En dépit de la conduite personnelle de l'entretien par les trois membres de l'équipe ; les réponses restent disparates. Nous avons ensuite saisi le questionnaire sur le logiciel ethnos 4 et obtenus les résultats en tri croisés qui nous ont permis d'extraire les moyennes, les variances et les écarts type. Le tri à plat quant à eux laisse entrevoir l'état des lieux de la pratique de l'audit social dans l'entreprise et son imprégnation chez les D.G voire des R.H.

2.2.- Résultats / Discussions / Conclusion

- Tri à plat pondéré : 10 Individus

Q 1 : Avez-vous accepté de vous faire établir un audit ? Pondération : Secteur

Moyenne	1,10
Variance	6,89
Ecart type	2,62

Interprétation :

- La variable étudiée : l'affirmation au questionnement 1 par «Oui ».
- Les résultats sont pondérés par rapport au secteur juridique.
- L'écart type constitue 238% de la moyenne ce qui reflète une aberration.
- Ces résultats insignifiants peuvent être expliqués par la taille restreinte de l'échantillon étudié : N=10<< au seuil minimum (30) ; moins encore par la dispersion des réponses pondérées par secteur.

Conclusion1 :

Cette étude s'inscrit dans la problématique centrale portant sur « L'Audit de la fonction RH » dans le cadre de notre projet de recherche CNEPRU (2011-2013), dans lequel, nous envisagerons de faire une enquête auprès d'un échantillon dont la taille varie entre 100 et 150.

[31] Ibid.
[32] Ibid.

Ce qui est remis en question au temps T est la taille étudiée (N=10). Cette taille pose sérieusement le phénomène du non exhaustivité des résultats empiriques. Nous ne pouvons en aucune manière faire des estimations sur la base de ces résultats.

- Tri Croisé pondéré (moyenne): 10 Individus

Q8 : La gestion administrative est-elle auditée ?
Q9 : Si OUI, les audits de conformité vous permettent de :
Pondération : Secteur

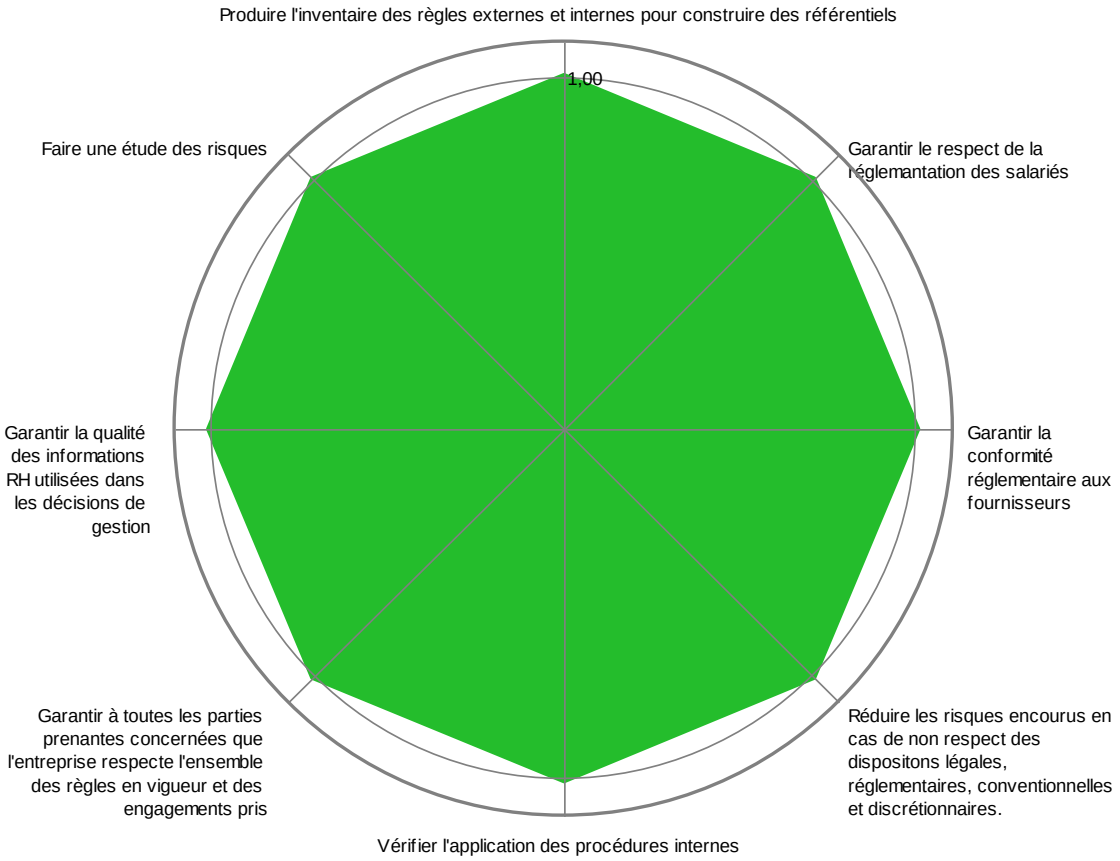
	Moyenne	Variance	Ecart-type
Produire l'inventaire des règles externes et internes pour construire des référentiels	1,00	0,00	0,00
Garantir le respect de la réglementation des salariés	1,00	0,00	0,00
Garantir la conformité réglementaire aux fournisseurs	1,00	0,00	0,00
Réduire les risques encourus en cas de non-respect des dispositions légales, réglementaires, conventionnelles et discrétionnaires.	1,00	0,00	0,00
Vérifier l'application des procédures internes	1,00	0,00	0,00
Garantir à toutes les parties prenantes concernées que l'entreprise respecte l'ensemble des règles en vigueur et des engagements pris	1,00	0,00	0,00
Garantir la qualité des informations RH utilisées dans les décisions de gestion	1,00	0,00	0,00
Faire une étude des risques	1,00	0,00	0,00

Interprétation :
Résultats insignifiants : ils indiquent que les réponses ne sont pas de tout dispersées et qu'elles sont homogènes à 100%.

Conclusion 2 :
Dans la pratique, on ne retrouve jamais une exhaustivité à 100% : il n'existe pas une estimation et / ou prévision sans erreur (0 écart, 0 risque, 0 défaut,…). Cette aberration peut trouver son explication dans les points évoqués plus haut (voir la conclusion 1).

- Tri Croisé pondéré (moyenne): 10 Individus

Q8 : La gestion administrative est-elle auditée ?
Q9 : Si OUI, les audits de conformité vous permettent de :
Pondération : Secteur



S'agissant d'une représentation par le graphique polaire prenant dans ses axes plusieurs variables concernant les audits de conformité. A la lecture de ce schéma, nous pouvons déduire que les audits de conformité pondérés par secteur d'activité et secteur juridique sont satisfaisants. Cependant, notre échantillon peut poser le problème de représentativité pour deux raisons : la taille restreinte et les critères de choix.

- Tri Croisé pondéré (moyenne) : 10 Individus.

Q4 : Avez-vous accepté de vous faire établir un audit ?
Q8 : La gestion administrative est-elle auditée ?
Pondération : Secteur

	Moyenne	Variance	Ecart-type
OUI	1,10	0,10	0,32

Interprétation :

- L'écart type des réponses ne représente que 29% de la moyenne, ce qui explique l'homogénéité des réponses pondérées par secteur.
- L'homogénéité est de plus de 70% et donc la dispersion est de 29%.
- Nous pouvons par conséquent estimer la moyenne de la population mère en calculant l'intervalle de confiance : $\mu = \bar{U} \pm T\alpha/2.S$

  Nous calculons à un risque d'erreur de 1%, 5%, 10%, 20%, 50% :
  $\alpha = 1\%$ ↳ $T\ \alpha/2, n-1 = 3{,}355$ ↳ $0{,}75 \leq \mu \leq 1{,}45$
  $\alpha = 5\%$ ↳ $T\ \alpha/2, n-1 = 2{,}306$ ↳ $0{,}85 \leq \mu \leq 1{,}34$

α= 10% ⇘T α/2, n-1 = 1,860 ⇘ 0,90≤ μ ≤1,29
α= 20% ⇘T α/2, n-1 = 1,397⇘ 0,95≤ μ ≤1,25
α= 50% ⇘T α/2, n-1 = 0,706 ⇘ 1,03≤ μ ≤1,18

Conclusion 3:

Nous déduisons que plus la moyenne estimée de la population mère pondérée par secteur s'approche des valeurs réelles de l'échantillon, plus le risque d'erreur n'augmente. Ce qui explique clairement que l'échantillon n'est pas représentatif.

- Tri Croisé pondéré (moyenne) : 9/10 Individus

Q4 : Avez-vous accepté de vous faire établir un audit ?
Q3 : Effectif
Pondération : Avez-vous accepté de vous faire établir un audit ?

	Moyenne	Variance	Ecart-type
- 100	1,00	0,00	0,00
+ 300	1,33	0,33	0,58
+ 10 000	1,00	1,00	1,00
+ 6 000	1,00	1,00	1,00
+ 1 000	1,00	1,00	1,00
+ 3 000	1,00	1,00	1,00

Interprétation :

- Le degré d'homogénéité est fonction de la taille de l'entreprise comme suit :
  - 100 : H = 100%
  +300 : H = 44%
  De 1000 à 10 000 et plus : H = 0

Conclusion 4 :

Le degré d'organisation (Prévision/Anticipation, contrôle et décision) dépend fortement de la taille de la firme. Plus l'organisation est grande, plus la chose est complexe sur le plan de la communication et du contrôle.

2.3. Etats des lieux et perspectives

L'échantillon réduit ne nous permet pas de tirer des conclusions conséquentes du moins selon les résultats issus du tri croisé. Il appartient de fait de brosser large. Toutefois, l'état des lieux issus du tri à plat nous renvoie une photographie qui laisse à penser que l'audit est une pratique qui s'exerce en interne sur les aspects relatifs à la conformité des procédures administratives. Bien que des documents existent et circulent entre les services, les programmes supports nécessaires à l'élaboration des audits sociaux (gestion de l'emploi, gestion des rémunérations) sont méconnus et mal appréhendés. Le champ reste large quant à l'usage des pratiques d'audit social dans les domaines de la gestion du genre, de la gestion des talents, et d'élaboration d'audit d'efficacité et d'audit stratégique. Parmi la variable d'ajustement de la fonction R.H quant aux objectifs stratégiques de l'entreprise reste la formation. Le R.H ressort comme étant en charge de la démarche stratégique RH et porteur de changement. Dans ce contexte les outils, pratiques et méthodes de l'audit social peuvent parfaire ceux existants. Particulièrement ceux portant sur les programmes supports à la

gestion de l'emploi et des rémunérations et ce compte tenu des réponses aux questions suivantes.

Q 1 ; Avez-vous connaissance des programmes supports aux audits de gestion de l'emploi ?

Q 2 ; Avez-vous connaissance des programmes supports aux audits de gestion des rémunérations ?

3. La RSE : un outil de pilotage et de progrès dans l'entreprise

Au départ de notre réflexion, nous avions fait le choix de zoomer essentiellement sur l'audit (s) de la Fonction Ressources Humaines, d'autant que cela faisait partie prenante de notre projet de recherche CNEPRU sur l'Audit de la Fonction Ressources Humaines. Le lien entre

l'audit de la fonction RH et la RSE est un fait établi. Le concept d'Audit social à la Bowen, à la Steiner G.A. (1971) ; à la Humble J. (1973) à la Combemale M. & Igalens J. (2005), nous montre comment l'Audit Social glisse sur le concept d'Audit de Responsabilité Sociale et s'érige en discipline les plus créatrices qu'est l'audit opérationnel. Dans ce double mouvement conceptuel et opératoire, il nous est permis d'entrevoir une dynamique des concepts, des outils et des pratiques.

Dès lors la RSE et la DD apparaissent comme l'aboutissement d''audit (s) social toujours plus à l'écoute des besoins des parties prenantes. Plus soucieuse de l'environnement. Dans la perspective de la RSE, c'est la question du changement qui s'opère dans les entreprises sociaux pour changer le monde (Laville E ; 2002), pour sensibiliser les firmes au fait que la RSE n'incombe pas seulement à l'état et aux représentants politiques de la société civile mais engage aussi pleinement les actionnaires de l'entreprise qui intègrent à la fois les objectifs économiques, environnementaux et sociaux (Capron M. & Quairel-Lanoizelée F ; 2010).

Pour Chaveau A. et Rosé J.J (2003), « *une entreprise qui veut exercer sa responsabilité sociale ou s'engager dans le développement durable doit travailler sur plusieurs champs : • le respect de l'environnement, • la sécurité des produits et de la production, • l'amélioration du dialogue social, • le respect des Droits de l'Homme, • l'éthique, la lutte contre la corruption et le blanchiment, • l'engagement dans sa communauté et le développement local, • le reporting et le dialogue avec les parties prenantes, • l'adhésion aux normes et aux labels*. »[33]

Sur cette toile de fond, nous retrouvons l'engagement intellectuel de J.M. Peretti et de ses disciples qui de l'Audit Social et des thèmes multidimensionnels que sont la G.R.H, la responsabilité, les compétences, le bilan social, la diversité, les cultures et les valeurs, l'éthique, de l'universalisme et de la contingence, etc., arrive au concept d'audit culturel (Leroux E. & Peretti J.M. 2010) pour placer l'HUMAIN au-dessus de tout. Une façon d'aller au-delà de ce que d'aucuns nomment de gestion instrumentale.

Dans un écrit à paraître nous écrivons : « *L'audit culturel (s), naît de l'audit social, comme l'audit social est né du bilan social. Il intègre aujourd'hui des questions de culture (s), de valeur (s), d'éthique, de responsabilité sociale, de bonne gouvernance. Un outil de pilotage et d'aide au progrès de l'entreprise qui se peaufine au fil du temps et qui s'imprègne du l'humain dans sa diversité, sa propension à partager, sa capacité à tolérer, son intelligence à construire un monde nouveau où il tient toute sa place* »[34].

Conclusion

En introduction nous avons présagé de résultats qui consistaient à avancer que le champ de l'audit de la fonction RH est un large chantier à investir où la préoccupation du risque relatif à la fonction RH apparaît nous interpeller plus que jamais. Nous avons également émis l'hypothèse suivante à savoir que les audits de la fonction RH aideraient l'entreprise à évaluer l'état de la fonction.

Bien que l'échantillon ne soit pas représentatif, l'état de lieux indique combien l'écart est signifiant entre l'état de l'art et la réalité observationnelle. Bien que les DG et les DRH

[33] http://livre.fnac.com/a1385687/Alain-Chauveau-L-entreprise-responsable
[34] Khiat A. (2012), Audit Social et éléments culturels, dans l'ouvrage collectif coordonné par Khiat A. 'GRH : les DEFIS RH en Algérie', Dar El Adib. Oran.

s'inscrivent dans une logique d'audit social et de changement, la méconnaissance des programmes supports à la gestion de l'emploi et des rémunérations expriment les écarts signifiants. Ceci étant dit, cela constitue un socle nécessaire à une démarche prescriptive, normative, corrective faisant appel aux Audit(s) de la fonction RH, aux pratiques, aux méthodes et aux outils. Cet arsenal va alors venir construire voire perfectionner les supports existants.

Nous est-il permis de parler d'audit (s) de la FRH ! Les praticiens RH se sont-ils posé la question de l'Audit(s) de la fonction ? OUI / NON ? En l'état actuel et à la lumière de nos résultats de recherche il nous est possible de conclure : « Audit(s) de la FRH dites-vous ! » Euphémisme ! Pas certain. Les présupposés peuvent être réunis. Toutefois, le champ reste à explorer, à construire, à conduire.

Bibliographie

Archambault J. P., (2004), « *Les TIC la formalisation et le partage des savoirs* », Forum, Médialog, n° 49, mars.
Becker G, (1975), "*Human Capital*", University of Chicago Press, Chicago.
Bowen, H. R. (1953). "Social Responsibilities of the businessman". New York, Harper & Brothers.
Candau P. (2002), Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace. Ed. Vuibert rééd. Paris.
Capron M. & Quairel-Lanoizelée F (2010), La Responsabilité sociale d'entreprise, Editions Repères.
Cateau R. (1997), Guide d'audit du bilan social. IFACI.
Combemale M., Igalens J. (2005), « L'audit Social », Collection que sais-je ?, n°2399.
Foray D., et Freeman, C., (1992), « T*echnologie et richesses des nations* », Economica, Paris.
Foray D., (2000), « L'économie de la Connaissance », La Découverte et Syros, Paris.
Freeman C., et Crow M**.,** pour qui les préoccupations économiques tournent autour de la « qualité de vie » et du « développement durable ».
Humble J., (1973), « Social Responsability Audit », Foundation for Business Responsibilities, London.
Igalens J. (2004), Audit des ressources humaines. Ed. Liaisons, Paris.
Igalens J., Combemale M. (2005), L'audit social. PUF, Que sais-je ?, Paris.
Igalens J. et Peretti J.M. (2008), Audit Social, Eyrolles éditions d'Organisation, Paris.
Igalens J., Peretti J.M, Audit social. (2008), Meilleures pratiques, méthodes, outils. Ed. Eyrolles. Coll. RH. Paris.
Igalens J., Pajolec A. (2010), « Les églises protestantes et l'audit social », dans Ethique et Responsabilité sociale, coordonné par BRY F., IGALENS J., PERETTI J.M., Editions Management et Société, Paris, pp 79-84.
IAS. (2006, 2005), Référentiel normatif « auditeur social » C10 v3.1. & le Référentiel de compétences de l'auditeur social. Version décembre 2005.
ISEOR. (1994), Audit social au service du management des ressources humaines. Ed. Economica, Paris.
Kasbaoui T. et Nechad A. (2011), « L'insertion des Université dans l'économie de la connaissance : Quel impact sur la gouvernance des Universités ? Cas du Maroc », Colloque international sur la Gouvernance Universitaire, évaluation des modes de gouvernance dans l'enseignement supérieur », ENSET - Université d'Oran-Es-Sénia.

Khiat A. (2009), « Analyse économique et gestion des ressources humaines : un audit de la fonction Ressources Humaines dans les entreprise », Editions Dar El Adib, Oran.
Khiat A. (2012), Audit Social et éléments culturels, dans l'ouvrage collectif coordonné par Khiat A. 'GRH : les DEFIS RH en Algérie', Dar El Adib. Oran.
Laville Elisabeth, (2002), Développement Durable changle la finalité de l'entreprise, *Entreprise & Carrière*, n° 635 – 10-16 septembre.
Le Crosnier H., (2006), « *Le partage du savoir est un multiplicateur de croissance* », Herve at info.unicaen.fr.
Leroux E., Perreti J.M., (2010), « L'audit culturel : méthodologie et pratique », 12ième Université de Printemps de l'Audit Social, Audit Social et Culture, Beyrouth, Kalish (Liban).
Martory B. (2004), Les tableaux de bord sociaux. Ed. Entreprises et carrières. & Martory B. (2005) Contrôle de gestion sociale. Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances. Ed. Liaisons.
Meignant A. (2009), Manuel d'audit du management des ressources humaines. Ed. Liaisons. Paris. 2ème édition.
Morin E. (1999), « *Repenser la réforme et réformer la pensée* », Editions du Seuil.
Nonaka I., (2006), conférence inaugurale à partir du Japon du colloque international, « *la gestion du savoir : vecteur de compétitivité pour les organisations* », 30-31 et 1ier novembre, Canada.
Paquet G ; (2001), « La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif » dans Cardinal L. et Andrew C. (dir.), *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Ottawa, Les presses de l'Université d'Ottawa.
Peretti J-M, Vachette J., (19886), L'audit social. EO Paris.
Romer P., (1990), Endogenous Technology Change, *Journal of political Economy*. 71-1002.
Shultz T., (1961), Investment in Human Capital, "*The American economic Review*", vol. 51, Number 1: 1-17, march.
Smith A; (1976), « *Recherche sur la nature et les causes de la Richesse des Nation.* », Gallimard, Paris.
Steiner G.A., (1971), « Social audit »,
Vatier R. (1888), Audit de la gestion sociale. EO.
http://ouada-yazid.over-blog.com/article-les-cabinets-de-conseil-et-d-audit-debarquent-en-force-a-alger-tunis-et-maroc-55112499.html
http://www.lemaghrebdz.com/lire.php?id=27899
http://livre.fnac.com/a1385687/Alain-Chauveau-L-entreprise-responsable

AUDIT SOCIAL EN MATIERE DE DIVERSITE : QUELLES MESURES, QUELLES POLITIQUES, QUELS BENEFICES ? CAS D'ENTREPRISES ALGERIENNES, TUNISIENNES ET FRANÇAISES.

Zeineb ATTYA
ARFORGHE, Tunis ;
zeyneb.attya@gmail.com

Assya KHIAT
Université d'Oran,
assya.khiat@gmail.com

Bernard BOUVIER
BDR Management, Ecole de formation des Agents de Changement du Service Public, Lyon
boubier.be@wanadoo.fr

Introduction

Dans un contexte global de changement réel et concret de terrain aussi bien au niveau d'un pays qu'est la Tunisie en post révolution ; qu'au niveau de l'approche de gestion d'une problématique à risque, celle de l'emploi en Algérie ; qu'au niveau d'un comportement et d'une attitude mentale dans les entreprises en France en période de crise, le management des ressources humaines a été interpellé et une nouvelle dynamique s'est mise en place .

De ce fait, tensions, paradoxes, dilemmes, interrogations et perspectives sur la fonction RH et ses déclinaisons se font jour et méritent d'être connues et constatées pour ouvrir les consciences, proposer un management agile, créer de la valeur et enrichir ces questions d'audit social à la lumière de la diversité d'interventions sur une approche académique et macroéconomique du marché de l'emploi en Algérie, une approche pragmatique et microéconomique de quelques entreprises en Tunisie et une approche résultant d'analyses sur le nouveau profil du manager pour la gestion d'équipes multiculturelles en France.

Des expériences diverses, reflétant différents types de réflexions, de cultures, territoires et objets d'études seront présentées, analysées et décortiquées dans la communication ci-après.
Pour faire l'état des lieux sur l'emploi des jeunes diplômés en Algérie, les dispositifs d'aide à la diversité dans la politique de l'emploi de ces jeunes. Pour inventorier, analyser et étudier des pratiques de diversité dans quelques entreprises en Tunisie et partant de là, pour intégrer les questionnements du management agile en amont, faire le saut culturel pour accéder à la posture du dirigeant capable d'une vision multiculturelle de la bonne gouvernance d'entreprise.

1. L'emploi des jeunes diplômes en Algérie : une aventure soutenue et partagée

1.1.- Etats des lieux

Les interrogations sont nombreuses, et pourtant, dans un contexte balayé par la crise mondiale, le 'printemps arabe', l'ère numérique, l'urgence porte sur le focus de l'emploi des jeunes diplômés. Quelle place ont-ils sur le marché du travail ? Doivent-ils attendre une offre d'emploi ? Doivent-ils être créateurs d'emploi ? Sous cet angle, nous allons traiter de la question de la diversité.

Bien que nous ayons l'impression que les institutions soient bloquées et que les jeunes soient désemparés. Il nous est donné de constater que sur fond de crise, les efforts des institutions étatiques et privées semblent se conjuguer porteurs de projets. Les jeunes quant à eux saisissent les occasions qui se présentent entre espoir, curiosité, hésitation et discrimination.

Nos avions pu établir que la discrimination est un phénomène palpable dans les entreprises. Elle se manifeste d'abord entre junior et sénior (+27%) et l'appartenance à la région (23%). Elle s'appelle Hoggar (26 %) et se manifeste sur le genre féminin (16 %), entre nationaux et expatriés (5 %) (A. Khiat 2010).

Les récentes statistiques corroborent le phénomène. Force est de constater qu'au 4ième semestre 2010 'la population Active du moment, au sens du BIT, est estimée à 10 812 000 personnes. Le taux de participation à la force de travail de la population âgée de 15 ans et plus (ou taux d'activité économique) s'établit à 41.7 % ; 68.9 % auprès des hommes et 14.2 % chez les femmes'. (ONS, Emploi et Chômage 2010).

Si le taux d'emploi (ou ratio emploi population), défini comme le rapport de la population occupée à la population âgée de15 ans et plus est de 37,6 % au niveau national (63.3 % chez les hommes et 11.5 % chez les femmes) nous laisse perplexe quant à la question du genre. (ONS, Emploi et Chômage 2010). Il nous inquiète. En effet, selon la même source, 'on relève un chômage qui touche davantage les universitaires et plus particulièrement les diplômés : Alors que le taux de chômage parmi la population n'ayant aucun diplôme est estimé à 7.3 %, celui des diplômés de l'enseignement supérieur atteint 21.4% (11.1 % chez les hommes et 33.6 % chez les femmes).

Les tendances ont changé. Avant 2000, le chômage était essentiellement un chômage de jeunes sans qualification. Après 2000, il s'agit plus de chômage des cadres et touche particulièrement le genre féminin (33,6 %) au 4ième trimestre 2010 et qui n'épargne pas pour autant le genre masculin.

Tableau n° 1 :

Taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur selon le sexe et la spécialité[35] (en %)

	Masculin	**Féminin**	**Total**
Lettres et arts	14.7	34.4	27.3
Sciences sociales, commerce et droit	14.0	43.7	28.7
Sciences (sciences de la vie, sciences physiques, mathématiques, statistiques et informatiques	9,8	28.6	18.1
Ingénierie, industrie de transformation et production (architecture et Bâtiment)	9.4	39.7	14.8
Santé et protection sociale	1. 6	5.9	3.8
Autres	11.4	17.3	13.4
Total diplômés de l'enseignement supérieur	11.1	33.6	21.4

Source : (OMS 2010)

[35] Les spécialités des diplômes sont regroupées selon la Classification Internationale des types d'éducation CITE Révision 1997

Tableau N° 2 : Part relative des chômeurs acceptant des postes d'emploi sous différentes conditions de travail selon le sexe (en %)

	Masculin	Féminin	Total
Emploi Inférieur à ses aptitudes professionnelles	83.8	70.3	79.5
Emploi ne correspondant pas à son profil	84.6	67.8	79.2
Emploi mal rémunéré	77.9	72.6	76.2
Emploi éloigné du domicile	90.1	57.0	79.4
Emploi dans une autre wilaya	77.3	20.6	59.0
Emploi pénible ou insalubre	53.2	24.0	43.7
Emploi dans n'importe quel secteur d'activité	89.0	79.6	86.0

Source : (OMS 2010)

Le tableau N° 2 est révélateur d'une situation de crise de l'emploi. Force est de constater combien Hommes et Femmes acceptent de travailler dans des conditions peu motivantes. Pour + de 79 % ils acceptent des emplois inférieurs à leurs aptitudes, ne correspondant pas au profil, éloigné du domicile, dans n'importe quel secteur. L'essentiel est d'être recruté. Une situation qui semble s'expliquer par le fait que les salaires s'additionnent au sein d'une même famille vivant sous le même toit. Cela étend la précarité du genre féminin (A. Khiat, 2009) au genre masculin. Ainsi, quand il s'agit de l'emploi des jeunes diplômés la question de la diversité va se décliner en discrimination, voire de précarité dans un marché du travail en manque d'absorption.

Les jeunes diplômés voire sans diplômes vont alors essayer de trouver des solutions. Inscriptions pour des études à l'étranger, Haragas au sens figuré dont les départs à partir des rives sur 'el botté' (A. Khiat, 2009) comme au sens propre (immolation).

1.2. Dispositifs d'aide à la diversité dans la politique de l'emploi des jeunes diplômés en Algérie.

Dans ce contexte, la question de la discrimination et de la promotion de la diversité nécessite de prendre en compte les variables à facette multiples tant au niveau macro que micro économique. (Y. Foudad, A. Khiat ; 2011)

En dépit du recrutement des 130 000 jeunes diplômés en 2010 dont a fait part le ministre du Travail, de l'Emploi et de la sécurité sociale monsieur Louh M. le 27 janvier 2011.[36]Les statistiques restent pessimistes. En effet, « *Au total, un ensemble d'actions et de mécanismes qui en dépit de la diversité des instruments et de l'ampleur des moyens financiers mobilisés ont jusqu'ici peiné à contenir l'ampleur du phénomène du chômage des jeunes Algériens. Une proportion croissante de ces derniers se présente sur le marché du travail munie d'un diplôme et ne trouve pour exutoire qu'un secteur informel qui représenterait selon les estimations entre 20 et 40% de la population occupée en Algérie*"[37].

Dans ce sens, des dispositifs sont mis à disposition des jeunes diplômés en vue de promouvoir la création d'entreprise (ANSEJ, CNAC, ANDI, Pépinière d'entreprises, Centre de facilitation, Financement, Espace de formation, Espace coaching, Espace conférences, etc.). A Oran, le 'Carrefour du Jeune Entrepreneur' qui s'est tenu du 15 au 17 novembre 2011 est le signe d'une action de l'Etat en faveur des jeunes diplômés de l'Université algérienne. Une manière de

[36] http://www.premier-ministre.gov.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=1547&Itemid=246
[37] Ibid.

donner une réponse positive au processus de marginalisation massive des jeunes diplômés[38]. Cinq points sont mis en avant :

- J'ai une idée.
- J'élabore mon projet.
- Je trouve un financement.
- Je crée mon entreprise.
- Je développe mon entreprise.

Dans ce sens, l'Etat a permis la création de près de 50 000 TPE (Toutes petites entreprises) dont une grande partie par des jeunes en 2011[39]. L'évolution est certaine mais se heurte encore selon Bensaci Z. (président du Conseil national consultatif de la PME (CNC/PME) à des obstacles. Ainsi souligne-t-il : "*De nombreuses mesures intéressantes n'ont pas eu l'impact souhaité à cause d'une application entravée par une bureaucratie et des mentalités rétrogrades*"[40]. Comme palliatif la création en 2012 d'un Observatoire national de la PME 'indépendante' et 'neutre' pour l'amélioration de l'environnement des affaires économiques et l'encouragement du programme national de mise à niveau élaboré en 2010 doté en 2011 de moyens financiers importants (386 milliards de dinars)[41]. Ce qui est surprenant est la démarche courageuse et responsable d'entreprises ayant adhérés au programme d'appui aux PME et à la maîtrise des TIC.

Ainsi en mars 2011, selon Van Frausum Y. 30 entreprises ont adhéré à la mise à niveau (assistance technique, de formation ou d'étude). Il est attendu 150 à 200 PME à l'horizon 2013 au programme PME II mise en place par l'Algérie et l'Union européenne en 2009 pour un budget de 44 millions d'euros destiné au financement d'activités de conseil, de formation et d'études dans les domaines de la mise à niveau des PME, de la qualité et du développement institutionnel[42].

Dans le cadre de l'intensification de ses structures, l'Anem a procédé, dans le cadre du DAIP, (dispositif d'aide à l'insertion professionnel) au placement de 273 141 jeunes primo-demandeurs d'emploi en 2010 et à 473 837 durant les huit premiers mois de 2011.

L'organisation internationale du travail (OIT) quant à elle, réunie à sa 10ième session a « *adopté 22 conclusions pour renforcer le rôle de ces instruments de la bonne gouvernance. Le Bureau international du travail (BIT) s'attelle à inciter chaque Etat membre de l'Organisation à y adhérer et à améliorer ainsi le fonctionnement et les capacités de ces outils qui font face à des pressions importantes induites par la crise économique et financière qui touche actuellement tous les pays du monde.* »

L'effort restera soutenu en 2012 à l'horizon 2014. En effet le projet de loi de finances 2012 escompte créer 65 000 emplois destinés aux jeunes. Ainsi peut-on lire « *Le premier objectif est la création d'emplois. Les entreprises qu'elles soient publiques ou privées seront aidées financièrement pour donner de l'emploi pour nos jeunes*»[43]. Près de 180 milliards de dinars seront consacrés à l'aide à la création d'emplois au profit des micro-entreprises ainsi qu'à l'insertion professionnelle via les différents dispositifs publics.

[38] Taleb Y. (2011), Algérie : le dispositif d'emploi des jeunes en quête de viabilité économique, http://www.el-annabi.com/economie/1359-algerie-le-dispositif-d-emploi-des.html
[39] Bensaci Z., http://www.algeriesite.com/Info/nieuws.php?id=92811
[40] Ibid.
[41] Ibid.
[42] http://www.algeriesite.com/Info/nieuws.php?id=92769
[43] Salim L. 'le Quotidien d'Oran », http://www.algeriesite.com/Info/nieuws.php?id=92497

La visibilité de tout ce dispositif prendra forme lors de la 4ième édition du salon national de l'ANSEJ (Agence nationale de soutien de l'emploi des jeunes). 530 micro-entreprises seront attendues les 20 janvier 2012 à Alger représentant 20 secteurs d'activités, notamment dans l'artisanat, les services, l'industrie et la maintenance"[44].

2. Pratiques de la diversité dans quelques entreprises tunisiennes

2.1.- Etat des lieux

La Tunisie vient de **traverser** une période difficile, des moments pénibles mais bienfaiteurs pour son devenir ; la révolution de la dignité et de la liberté a laissé des traces indélébiles et enseigné, aussi bien aux Tunisiens qu'aux autres et on va même aller jusqu'à dire au monde entier à l'ère de la mondialisation, le fait de ne plus accepter de se soumettre, de résister, de s'indigner et de se lancer en avant pour changer les choses.

Avec le recul nécessaire qu'exige l'histoire, nos sociologues prendront le temps qu'il faut pour analyser les causes profondes de l'onde de choc révolutionnaire qui a emporté dans sa propagation le régime despote et corrompu de Ben Ali. En attendant, les observateurs avertis de l'actualité socioéconomique tunisienne s'accordent à penser que le chômage a fort probablement été l'un des ferments latents les plus impétueux de cet élan révolutionnaire.

Le taux élevé de 18% aujourd'hui par rapport à 14% avant la révolution est une moyenne qui ne reflète qu'une partie du problème. Si on analyse les choses, il est clair que le chômage est dû à de grandes disparités en Tunisie. Il varie en fonction des régions, du sexe, de l'âge et du niveau d'instruction. Il est élevé dans les régions internes de l'Ouest, il est bien plus élevé pour les femmes que pour les hommes, élevé pour les jeunes de moins de 25ans et paradoxalement il s'aggrave en fonction du niveau d'instruction. Le chômage des diplômés universitaires représente actuellement le tiers de l'effectif total des chômeurs en Tunisie.

Le marché du travail demeure rigide surtout quand il s'agit de règles et procédures régissant le recrutement et le licenciement, la compression des dépenses et la restructuration des entreprises. C'est dans ce contexte que la révolution tunisienne a eu lieu et c'est cette analyse qui va permettre de comprendre pourquoi l'entreprise tunisienne connait une fracture, des revendications sociales de toutes natures et un effritement du lien social unificateur.

2.2.- Observation participante et étude de cas

Dans ce cadre et en relation avec ce qui précède si nous cherchons à mener un audit social en matière de diversité, il nous semble difficile de s'y attaquer dans le sens classique du terme : à savoir *« un examen professionnel qui se base sur des référentiels pertinents 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 contribution des ressources humaines » (Peretti J.M, 2001).

Nous nous arrêterons à « une observation participante » comme l'expliquerait Zahir Yanat : *« saisir la réalité dans toutes ses dimensions visibles et cachées ».* Pour cela nous donnerons un éclairage sur la situation en examinant attentivement ce qui se passe en vue de collecter des informations, en analysant le fonctionnement et comportement des personnes dans les organisations ainsi que les jeux de pouvoir et des relation internes et externes.

[44] http://www.algeriesite.com/Info/nieuws.php?id=557

Le tissu économique étant très diversifié en Tunisie, regroupant à la fois les grosses, petites et moyennes entreprises, publiques, privées et semi-étatiques, nous nous intéresserons à quelques filiales de multinationales, qui tunisifiées en majorité sur le plan origine, nationalité, race ont une politique de gestion de la diversité restreinte : la diversité, dans ces cas, semble se concentrer sur l'égalité homme/femme, le handicap, l'âge, les origines sociales, les origines régionales (Nord ou Sud, Est, Ouest).

Est-ce que toutes ces dimensions sont prises en compte ? Est-ce que les populations à forts enjeux font l'objet d'une attention particulière et appropriée ? Le management des multinationales requiert une approche spécifique et diversifiée.

En relation avec ce qui précède nous nous sommes concentrés sur les expériences de quelques entreprises dans quelques secteurs diversifiés notamment : le secteur pharmaceutique et la fabrication des dispositifs médicaux : Pfizer et Sartorius, le secteur industriel d'emballage métallique : Crown, le secteur du service : Centre d'appel Stream, le secteur des Télécoms : Tunisiana, et le secteur pétrolier : Sitep. Nous avons confectionné un questionnaire basé sur les différentes composantes de la diversité qui nous semblent intéressantes pour situer le type de management à mettre en œuvre pour atteindre l'harmonie et la performance.

Ces différentes composantes ont concerné le rapport hommes/femmes, et une analyse genre de l'entreprise, le rapport juniors/seniors donc une approche intergénérationnelle, le rapport normalité/handicap, le rapport tunisiens formés en Tunisie et les tunisiens formés à l'étranger, le rapport tunisiens qualifiés et non qualifiés donc analyse des compétences et le rapport recrutement selon des normes et recrutement hors normes et forcé. De plus l'analyse de la diversité d'appartenance politique ou syndicale, diversité de tenue vestimentaire et diversité d'actions en matière d'insertion économique et impact environnement ont été explorées.

Les résultats comparés et étudiés ont démontré, en ce qui concerne la première question soit pour l'analyse genre, un pourcentage élevé de femmes dans l'industrie pharmaceutique et fabrication de dispositifs médicaux alors que le secteur industriel enregistre un nombre inférieur.

Dans ces entreprises et ces différents secteurs le management exige une attention particulière dans la mesure où ce management doit répondre à des données qui peuvent se décliner sur trois niveaux : la mixité des métiers, l'organisation du travail et l'articulation vie professionnelle vie privée.

Il semble que l'indicateur du management de diversité hommes femmes dans les entreprises observées dans la direction de l'égalité des chances et égalité professionnelle donc la parité hommes femmes n'est pas encore prioritaire.

Si nous nous penchons sur la 2ème question du questionnaire envoyé aux 6 entreprises observées soit la diversité seniors /juniors, l'aspect intergénérationnel, les réponses ne reflètent pas un souci particulier pour cet aspect.

A part deux entreprises relativement anciennes de secteur industriel (Sitep : moyenne d'âge 47ans) et du secteur pharmaceutique (Pfizer : moyenne d'âge 40ans) qui gèrent l'intergénérationnel, les autres entreprises sollicitées ne semblent pas aborder cette question étant donné que la moyenne d'âge dans l'entreprise est assez jeune. Dans le secteur des services, notamment le secteur des télécoms, à savoir Tunisiana, la moyenne d'âge est de 31

ans. Dans le secteur du centre d'appel Stream, 97% des effectifs sont des jeunes et nouveaux diplômés.
Le secteur industriel, emballages métalliques (Crown) et fabrication de dispositifs médicaux (Sartorius) n'ont pas non plus de diversité générationnelle dans la mesure où l'effectif de Crown de 120 personnes est à 97% dans la même tranche d'âge (donc pas de problèmes inhérents aux différences de générations) et l'effectif de Sartorius de 120 personnes a une moyenne d'âge de 30 ans et pas d'écart d'âge important.

Pour les entreprises du secteur pétrolier (Sitep) et le secteur pharmaceutique (Pfizer) le rapport générationnel peut être traité et regardé à travers le prisme de la gestion des talents et compétences et le knowledge management ou la gestion des connaissances et la capitalisation des acquis et savoir faires.

La 3ème question posée aux entreprises concerne la diversité race, ethnie, tunisiens formés à l'étranger et tunisiens formés en Tunisie.

Les entreprises sollicitées ne connaissent pas de diversité de race, (Tunisiana compte 2 expatriés sur un effectif de 1850 personnes) (Sitep compte 2 expatriés sur un effectif de 388 personnes) (Crown compte 2 expatriés sur un effectif de 120 personnes) et (Stream compte 3 expatriés sur un effectif de 1900 personnes) ;(Pfizer compte 1 expatrié sur 150 personnes).
Elles sont globalement tunisifiées. Par contre leur effectif compte des tunisiens formés à l'étranger et des tunisiens formés en Tunisie et cela ne semble pas poser beaucoup de problèmes.

La quatrième question concernant l'insertion des handicapés ne se pose pas de la même manière dans les différents secteurs et les différentes entreprises. Aucune discrimination à ce niveau-là n'est tolérée ni en matière de recrutement ni en matière de rémunération.

En fait conformément à la réglementation en vigueur en Tunisie, un quota à accorder aux porteurs d'handicap lors du recrutement dans les entreprises est respecté et varie en fonction des secteurs et types d'activités.

La cinquième question relative à la diversité de qualification ; des modes de recrutement, de politique de gestion de compétences recoupe la 3ème question mais a été traitée d'une manière nuancée par les entreprises et les secteurs en fonction de leur insertion dans le tissu économique.

La société Tunisiana s'est intéressée aux modes de recrutement en s'appuyant sur l'insertion des handicapés dans le tissu économique pour respecter le quota réglementaire et la société Sitep s'est trouvée confrontée au recrutement imposé par les jeunes du gouvernorat du Sud dans lequel elle opère par devoir national malgré les problèmes relatifs à la pérennité du gisement pétrolier d'El Borma et sa durée de vie.

Quant à la société Pfizer, elle a fait ressortir l'importance de la diversité et de l'inclusion comme clés de l'implication personnelle et de la productivité. Elle assure qu'en plus du fait d'attirer des employés très différents, leur développement et engagement est suivi de très près pour permettre aux plus compétents d'accéder à des postes de responsabilités. En 2006 le conseil d'administration de Pfizer a approuvé un plan stratégique se fondant sur la formation et responsabilité des leaders, processus de ressources humaines, maximisation et croissance pour étendre la culture de diversité et d'inclusion de l'entreprise au niveau mondial.

La sixième question relative aux actions de l'entreprise menée dans le traitement de la pollution, du bien-être au travail, en matière de santé, hygiène et sécurité a été traitée largement par les différentes entreprises et dans les différents secteurs.

Il serait intéressant de noter quelques actions pertinentes assurées par l'une des entreprises Tunisiana en matière de prévention de pollution un accord a été fait avec un organisme pour le recyclage du papier utilisé. Une démarche d'optimisation de l'utilisation des énergies pour le chauffage et la climatisation ainsi que l'éclairage est mise en place depuis 3ans déjà.

Pour la dimension bien-être au travail, un programme de développement du mieux-être au travail et la prévention des risques psychosociaux a été entrepris depuis une année avec des actions sur l'ergonomie des postes de travail, l'aménagement sonore des locaux, la prévention du stress, la sensibilisation du management à la non-discrimination et à l'égalité des chances.

La société Sitep mène une politique de lutte contre la pollution très dense de par son appartenance au secteur pétrolier et met en œuvre une démarche RSE très orientée vers le développement des zones déshéritées telles que le gouvernorat de Tataouine, et même une campagne intense en matière d'hygiène, santé et sécurité au travail pour son personnel et par voie de conséquence de bien-être au travail.

Le management de la diversité dans ces domaines semble être très ciblé vers le marketing de l'image des entreprises dans le cadre de la RSE.

La septième question relative à la diversité vestimentaire en support d'une appartenance religieuse, la diversité d'appartenance politique ou syndicale a fait ressortir une grande tolérance dans les entreprises à l'égard des libertés individuelles et l'absence de politique écrite face à ces différents aspects.

Cependant la société Sitep de par sa dimension régionale et l'appartenance de son chantier à une région déshéritée (gouvernorat de Tataouine) a été confrontée aux revendications de recrutement des jeunes du gouvernorat et aux revendications de quatre bureaux syndicaux tournant autour des axes de promotions, avancement et gestion de carrières.

Les quatre bureaux syndicaux (2 au chantier à El Borma, 2 au siège de Tunis) n'évoluent pas d'une façon harmonieuse et parfois se concurrencent en matière de revendications. Cette situation engendre beaucoup de difficultés et le management de cette diversité fait référence à une haute compétence juridique de négociation sociale, et une dimension relationnelle très importante de maitrise et prévention des conflits.

2.3. Analyse des résultats et pistes de réflexion

A travers cette petite enquête menée auprès d'entreprises de diverses tailles et de divers secteurs et l'observation participante mise en œuvre, il serait intéressant de tirer quelques conclusions et faire quelques recommandations.

Tout d'abord il est intéressant de rappeler qu'il nous a été difficile de définir le mot diversité et mettre en place des indicateurs de diversité.

Une fois ces indicateurs mis en place, on s'est rendus compte que les entreprises ne considéraient pas que la diversité fût une priorité.

Par ailleurs il était difficile d'avoir des réponses claires et précises ; il fallait revenir très souvent sur les réponses et essayer de susciter l'intérêt des personnes sondées pour la question. Faut- il voir cela comme une légère rétention de l'information par rapport à certains aspects ? La définition même des termes seniors, juniors, genre, etc. posait problème pour les sondés dans la mesure où leurs interprétations de ces données n'étaient pas les mêmes. Cela entrainait une incidence sur les indicateurs. Les notions de diversité « qualifiés »et « non qualifiés », « race et ethnie » n'étaient pas très claires non plus.
En fait les indicateurs ont plus décrit la non-discrimination que la diversité et la totalité des indicateurs ont été des indicateurs d'équilibration. Cela signifie que les entreprises en sont encore aux prémices de cette préoccupation et n'ont pas encore la maturité requise pour lancer cette grande réflexion bien qu'on puisse affirmer que la diversité est une conséquence de la globalisation et de la délocalisation des entreprises.
Une constatation est à faire : tant que les définitions ne sont pas partagées et que les messages ne sont pas encore clairs, tant qu'une politique diversité définie à l'interne n'a pas fait l'objet d'un consensus au sein des entreprises, ces dernières hésitent à annoncer à l'externe leurs indicateurs. Une seule entreprise Pfizer semble annoncer que la diversité est une stratégie d'attraction des candidats à haut potentiel ciblés. Globalement les difficultés rencontrées pour manager la diversité sont d'ordre différent.
Le lien entre la diversité et la performance qui nous vient à l'esprit en premier lieu est difficile à faire parce que le management de la diversité nécessite de grandes compétences de prévention des conflits et gestion des différences.
En conséquence les démarches diversité mises en place impulsent des logiques d'action qui semblent se décliner sur les quatre axes qui suivent :

- La gestion de la diversité peut consister dans le respect des lois qui sanctionnent la discrimination telle que le quota sur l'emploi des handicapés, la parité professionnelle homme/femmes, etc.

- La gestion de la diversité peut aussi signifier un discours positif sur la RSE et refléter les préoccupations de l'entreprise pour le développement durable.

- Les entreprises qui managent la diversité se préoccupent de tirer de l'efficacité de cette démarche pour créer de la valeur ajoutée, développer de nouveaux marchés, créer de nouveaux produits et mettre en œuvre de nouveaux services.

- De plus la démarche diversité peut procurer de l'efficience pour l'entreprise lorsque cette dernière réalise les objectifs prescrits avec le minimum de moyens engagés.

3. Diversité et posture de dirigeant : le manager en pilotage d'une équipe multiculturelle

3.1. Un contexte d'équipe multiculturelle

L'équipe multiculturelle ou l'intelligence de la diversité

Lorsque l'on observe les représentations traditionnellement associées à la notion "d'équipe" on trouve en premier lieu un groupe humain soudé par un intérêt et un objectif commun : qu'il s'agisse d'une équipe de football, d'une équipe commerciale opérant sur le terrain ou de l'équipe d'ingénieurs et de scientifiques chargés de mettre un satellite en orbite, il s'agit en effet avant tout de gagner ensemble.

Par ailleurs, parmi les représentations traditionnellement partagées, on constate aussi que l'efficacité, le supplément de performance des équipes qui gagnent est souvent perçu comme étant la résultante d'un fonctionnement collectif bien maîtrisé : l'efficacité est le

produit d'un "savoir-être " et d'un "savoir-agir" ensemble, aptitudes que l'on développe parmi les membres de l'équipe en leur faisant acquérir un esprit et des valeurs communes, c'est dire tout un contexte relationnel, culturel, comportemental partagé, que l'entreprise aura su diffuser et qui va orienter l'action.
C'est précisément ce processus qui est mis en question dans les entreprises désormais plongées dans un environnement concurrentiel mondialisé et pour lesquelles la problématique internationale et interculturelle s'exprime à un niveau très fin au sein de leurs organisations : il s'agit en effet pour ces organisations de développer des équipes dont elles ne peuvent plus "normer" les références, les valeurs et les comportements, déterminant les stratégies d'action de ces équipes.
Créer les conditions de l'efficacité de leurs équipes implique au contraire pour ces entreprises d'oser expérimenter une culture entrepreneuriale qui puise sa différenciation concurrentielle dans la valorisation de la différence, approche qui est souvent perçue par de nombreux managers comme contradictoire avec l'objectif de performance et d'efficacité immédiate que l'organisation confie à ses équipes.
Le développement de l'intelligence de la diversité au sein de l'organisation passe par l'expérimentation de nouveaux modes relationnels et managériaux au sein des équipes.
Mené à son terme, cet apprentissage prend la forme d'une vraie compétence organisationnelle, dans la mesure où l'intelligence de la diversité va modéliser des comportements et des modes d'approches de l'entreprise sur des marchés extérieurs toujours plus complexes et diversifiés.

Rationalité de la prise de décision et inconscient culturel

Lorsque l'on agit au sein d'un environnement culturel homogène, les valeurs qui guident l'action ne sont pas spécialement formulées et elles n'ont précisément pas besoin de l'être : un savoir partagé implicite dicte les comportements et les actions qui font sens pour obtenir les résultats attendus. Ce savoir partagé est le produit de l'histoire collective du groupe (qu'il s'agisse de l'histoire longue d'une nation ou de l'histoire courte de l'entreprise)
La prise de conscience de cette dimension ne peut se faire que précisément lorsque le groupe est confronté à un environnement au sein duquel ses stratégies d'action non clairement exprimés, ne produisent pas les effets escomptés. C'est précisément le grand intérêt de la confrontation interculturelle au sein des équipes, de faire apparaître la limite des approches avec un unique référentiel pour rendre compte des problématiques auxquelles les entreprises sont désormais confrontées.

La pratique du management en situation multiculturelle

L'examen des décisions et des tâches accomplies par les équipes dans les entreprises fait apparaître des réalités managériales différentes, selon les cultures en pratiques et des comportements qui peuvent s'avérer différents en fonction de l'origine culturelle des membres de l'organisation. La culture des acteurs peut avoir une incidence sur la façon dont ces derniers vont prévoir, planifier, décider mais aussi contrôler et coordonner leurs activités. De même, en fonction des cultures, la manière de gérer et de résoudre les conflits sera différente.

Décider

On peut définir une La décision comme un choix entre plusieurs options, permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné. Le **processus de décision** est essentiel pour comprendre le **fonctionnement d'équipes** de travail. Il donne des indications sur la façon dont les responsables analysent et évaluent les problèmes avant de s'engager dans une action, et sur le rôle qu'ils accordent aux autres membres de l'équipe pour décider.

Dans ces deux domaines, la culture d'origine des membres de l'équipe (nationalité ou référentiel d'apprentissage) peut jouer un rôle central, en influençant le processus de décision:

- Vision cartésienne ou systémique,
- Méthodes de collecte et de traitement des données,
- Partage des responsabilités.

Exemple
Par exemple, les responsables français ont tendance à mobiliser beaucoup de temps et d'énergies pour rechercher des alternatives à leur décision et pour ensuite les évaluer selon une analyse logique (approche déductive). Cette posture consistant à "réfléchir avant d'agir" peut dès lors les conduire à refuser l'action (ou une solution donnée), si le risque d'erreur reste élevé. Elle amène à ne pas répondre à une demande, plutôt que de proposer une solution dont la marge d'erreur est élevée. Cette caractéristique marque une réelle opposition avec la logique anglo-saxonne qui privilégiera toujours l'action à la réflexion, au nom d'un certain pragmatisme. en acceptant les risques d'erreur (approche inductive).

La prise de décision est un système révélateur des différences de sensibilités culturelles selon :
Le **rôle accordé par les responsables à leurs collaborateurs** (degré de distance hiérarchique),
l'engagement des salariés dans le développement des activités (orientation masculine ou féminine, relation à l'autre),
La recherche de **légitimité** auprès des équipes de travail, selon importance donnée au statut (titre, fonction, rang), selon l'expertise métier manifestée.

Exemple
Aux États-Unis et au Canada, les subordonnés ont le droit de s'adresser directement à leur supérieur en leur proposant des solutions alternatives (propositions).

Coordonner et contrôler
Les mécanismes de contrôle et de coordination sont bien souvent le reflet de caractéristiques culturelles distinctives, notamment en ce qui concerne :

- la relation à l'autre (pouvoir),
- l'évaluation des performances et les liens avec l'environnement (comportement face à l'incertitude).

Le contrôle et la coordination sont des actions qui permettent de distinguer différents modes d'approches culturelles : contrôle sanction, droit à l'erreur, essai erreur ajustement. Dans ce domaine, l'importance donnée aux procédures et aux tâches (par rapport aux personnes) constitue également un critère déterminant de différenciation culturelle.

Mobiliser les acteurs
Fédérer les acteurs autour de leur mission, d'une activité ou d'un projet valorisant au mieux leur potentiel est l'objectif essentiel. D'où la nécessité d'apprécier les apports de chacun, ce qui peut faire une différence dans les motivations en fonction des cultures, de la qualité des relations de travail.

Les risques
On peut s'attendre à ce que la plupart des dirigeants, avant de gérer un problème compliqué,

prennent le parti d'effectuer une analyse de la situation. Cependant, on constate que la démarche est parfois inverse, certains managers étant amenés sous la pression à raisonner et à agir, à partir de leurs propres postulats, certitudes et expériences antérieures. Ce mode d'approche vise essentiellement à minimiser l'intérêt d'exploiter la diversité à des fins managériales, en raison des risques perçus. On peut dans ce domaine identifier trois options généralement utilisées à tort par les responsables, pour essayer de contourner les barrières culturelles au sein des organisations.

La première option considère la culture comme un élément mineur que l'on peut gérer par le développement de méthodes purement rationnelles et ignorer dans la conduite des activités, les différences entre cultures. On reste dans la standardisation des process de travail et d'échanges.

La deuxième démarche consiste à voir dans la culture, une menace qu'il convient de minimiser, en créant une protection qui évite des interactions fréquentes entre les cultures (défense de précaution). C'est donc l'évitement des interactions et des brassages entre acteurs de cultures différentes.

La troisième solution revient à utiliser ses propres normes culturelles, en vue de les imposer à l'ensemble des acteurs de l'organisation (logique de conformité).
Les difficultés culturelles existent et apparaissent marginales dans le management des équipes nationales. Cette approche considère, en effet, les différences culturelles comme des problèmes classiques qui peuvent être résolus par un système de management performant et ayant déjà fait ses preuves dans sa propre organisation.
Les différences de cultures peuvent dès lors être résolues grâce à la mise en place de routines communes issues de la culture de l'entreprise (siège) et aux efforts réalisés pour socialiser les différents acteurs de l'organisation.

3.2. La posture du manager d'équipe

Principes de fonctionnement d'une équipe multiculturelle performante
L'un des instruments les plus efficaces aux mains des équipes de travail pour expérimenter la richesse du fonctionnement interculturel, consiste en **l'analyse objective de ses propres processus de fonctionnement.**

"Une équipe au travail, c'est à la fois une tâche à accomplir et une façon particulière d'accomplir cette tâche".

C'est en accordant autant d'importance **au processus, aux façons de dire et aux façons de faire, qu'aux objectifs à atteindre, que les différents membres de l'équipe multiculturelle pourront prendre conscience de leurs programmes maîtres, des éventuels obstacles qu'ils représentent à la montée en puissance de la performance collective, et trouver les moyens de les dépasser**.

Travail sur les processus relationnels
Ce travail sur les processus concerne en tout premier lieu le manager de l'équipe qui devra le premier **prendre de la distance** par rapport à ses réflexes "naturels".

Stimuler les échanges et l'intérêt sur le processus de travail en sollicitant du feed-back de la part de ses collègues sur son mode de fonctionnement,

Suggérer des séances régulières de retour d'expérience visant à travailler les difficultés et valider les processus permettant à l'équipe de progresser sur le chemin de la performance. (Il est essentiel que **ce manager soit conscient des différences de représentations** qui peuvent exister en matière de leadership parmi les membres de l'équipe).

Exemple

Le responsable français, en tant que leader de l'équipe se doit d'être au centre du dispositif, d'affirmer son autorité en étant à l'origine des principaux débats et propositions et enfin en prenant unilatéralement des décisions qui ne tiennent pas forcément compte des points de vue qui se sont exprimés.

Le travail sur les processus, doit être intégré par l'ensemble des membres du groupe, il s'agit pour chacun d'apprendre à méta-communiquer : méta-communiquer c'est précisément communiquer sur la façon dont on communique, c'est apprendre à exprimer la façon dont on perçoit, entend et reçoit un message.

Cette compétence que développent les équipes multiculturelles ayant atteint un haut degré de maturité donne une idée de l'environnement relationnel particulier dans lequel elles doivent fonctionner : Méta-communiquer c'est oser poser des questions, c'est à dire reconnaître que l'on ne sait pas ou que l'on ne comprend pas, posture personnelle qui n'est a priori ni valorisée ni pratiquée dans les environnements monoculturels

Equipe interculturelle et apprentissage de la diversité

La culture que développe une équipe multiculturelle n'est évidemment pas sans lien avec celle plus large de l'organisation à laquelle elle appartient. Il semble que l'on puisse a priori distinguer au moins 2 types d'équipes multiculturelles, et ce, en relation directe avec la façon dont l'entreprise perçoit son exposition aux problématiques internationales et interculturelles.

Le premier cas est celui d'équipes opérant au sein d'entreprises fortement marquées par un environnement culturel historique, liées en particulier à la nationalité d'origine de l'entreprise.

Il s'agit d'entreprises pouvant se prévaloir d'une présence internationale déjà ancienne, mais dont l'essentiel du système de valeurs - et par conséquent l'ensemble du dispositif de management - reste profondément marqué par les normes culturelles d'un groupe social dominant.

Ces normes culturelles s'expriment par exemple par l'obligation faite aux collaborateurs d'apprendre la langue du pays historiquement associé à l'entreprise, même si, la pratique de cette langue n'est d'aucune utilité dans le secteur industriel ou les zones géographiques dans lesquelles l'entreprise exerce l'essentiel de ses activités.

Le second cas est celui des équipes opérant au sein d'alliances ou de joint-ventures gérées à 50%/50% par deux partenaires de nationalité ou de culture différente.

Dans ce cas le dépassement des comportements hérités du passé est une condition a priori de la capacité à fonctionner ensemble puisque l'équilibre des rapports de forces rend plus difficile ou moins, moins légitime le recours à des arguments d'autorité.

Il ne s'agit non plus d'absorber une autre culture dans une perspective d'étendre son territoire, mais bien de créer de la valeur à partir d'une alliance avec un partenaire.

La posture d'un manager d'équipe multiculturelle

Ce manager doit être un "mutant agile" du management au sens ou de nouvelles compétences sont nécessaires pour accueillir un collaborateur "hors normes", conduire une équipe multiculturelle et assurer la responsabilité d'une production.

Les mots clés constituant cette nouvelle posture sont :

- Confiance : générer de la confiance auprès de chaque collaborateur, à fortiori lorsque celui-ci est un "étranger",
- Echanges : un postulat du management aujourd'hui est "Plus il y a d'échanges, plus il y a création de valeurs". Echanger n'est pas seulement faire du "participatif" mais adopter une posture d'écoute, de respect, de régulation relationnelle,
- Coopération : Maitre mot pour désigner une volonté et une envie d'une équipe à se mobiliser, partager, construire ensemble,
- Contrats : d'affaires, relationnels, de management, peu importe la forme, la tradition, le mode chez chaque collaborateur, mais on se met d'accord à 2, à plusieurs, et on tient ses engagements,
- Identité de manager développée : correspond aux stades de développement du manager qui doit produire des comportements authentiques, des attitudes, un regard sur ses équipiers, de la bienveillance mais non de la complaisance,…Se qui se travaille et s'apprend.

Les qualités clés du manager

- ses capacités techniques acquises au cours de sa formation initiale ou au cours de son expérience professionnelle,
- sa capacité à apprendre et à progresser,
- ses aptitudes à diriger et à animer une équipe,
- sa volonté de faire progresser l'organisation,
- sa connaissance de l'environnement socioprofessionnel,
- son réseau de relations extérieures,
- sa culture générale,
- sa résistance au stress et son contrôle des situations difficiles,
- sa puissance de travail et sa disponibilité,
- son charisme,
- son alignement personnel
- son ouverture du champ de conscience

La coopération

Comment générer de la coopération ? La cohésion d'une équipe repose sur deux piliers complémentaires :

- la cohérence de la structure
- la coopération entre les acteurs.

➢ **La cohérence de la structure**

Rôle du leader

Qui est le leader ? Est-il bien identifié ?
Qui a défini la nature de la mission ?
Qu'est-ce qui change dans l'environnement et qui fait que la mission change ?

Rôles des acteurs

Qu'est-ce que l'on attend de moi ? Sur quoi va-t-on m'évaluer ?
Comment, étant d'origine ou de nationalité différente, vais-je être **inclus** dans cette équipe ?

Règle du jeu

Règles de fonctionnement : tacite - explicite – implicite
Pourrais-je avoir confiance dans ce leader qui parle de règles ? En est-il le vrai garant ? J'ai besoin de confiance !

Mission
Ai-je les explications nécessaires pour remplir cette mission ?
Partageons nous tous cette mission ?

Circuits d'informations
Comment échange-t-on les informations entre nous ?

Processus d'organisation
Quand une personne entre dans l'équipe, comment est-elle incluse ? Quelles sont les conditions à son adhésion et à la mission de l'équipe ?
Si la structure n'est pas cohérente, si les éléments cités ci-dessus ne sont pas posés, la coopération est très difficile ; les jeux de pouvoirs entrent vite en mouvement. Sans cette cohérence, dans quelle mesure ne sommes-nous pas dans l'angélisme ?

➢ **La coopération entre les membres de l'équipe = donner et recevoir.**

La coopération repose sur 6 conditions incontournables :

✓ **Eviter la pénurie**
- Toute pénurie, financière (faible rémunération, primes inexistantes,…), commerciale, voire psychologique (strokes) est source de conflits.
- Est-on dans une logique de croissance ?
- S'il y a des manques, il y a risques de compétition, de manipulation, voire d'exclusion des "porteurs de différences" (d'origine et de langue étrangères, ayant une vision du métier autre, des approches clients hors normes,…),
- Par exemple: pourquoi des photocopieurs et/ou des imprimantes dans chaque bureau ? En quoi cette abondance de moyens ne révèle-t-elle pas une pénurie de partage ? ou une compétition institutionnalisée ?

✓ **Reconnaître les besoins de chacun** *(Outils : Maslow, PCM...))*
- Chacun des collaborateurs a des besoins et le droit de les voir satisfaits (sinon privilège). Chacun est responsable de leur satisfaction.
- Reconnaissance de l'autre au travers de ce qu'il est, au-delà du professionnel (C'est tenir compte des besoins de l'autre (Les besoins sont différents des envies et des désirs).
- Par exemple : dans une réunion de comité de direction, de comité de pilotage... faire un exercice d'inclusion, à chaque début de séance, faire le point depuis la dernière fois... même si chacun se connaît ; que s'est-il passé depuis la dernière réunion... ?

✓ **Pas de sauvetage** *(Outils : triangle dramatique, Karpman…)*
- Ne pas résoudre le problème de l'autre sans son accord.
- Ne pas faire à la place de l'autre, ne pas faire de demande à la place de l'autre.
- Se pose la question suivante : Y a-t-il une responsabilisation, une expression, une prise en compte des besoins des autres, avec ou sans leur accord ?
- Par exemple : quelle attitude devant la question : qu'est-ce qu'on peut faire pour qu'il soit motivé ?

✓ **Pas de jeux de pouvoir** *(Outils : jeux Analyse Transactionnelle, contrait ...)*
- Jeux de pouvoir = c'est faire faire à quelqu'un quelque chose malgré lui, sans son accord.

- Risque: mise en place de processus de manipulation (exemple : harcèlement)
- Pour en sortir : revoir le processus.
- Réponse : le contrat (... ce n'est pas dans notre accord...)

✓ **Pas de mensonge, pas de secret concernant la vie de l'équipe**

Circulation des informations, transparence, sinon risque de fantasmes paranoïaques...

✓ **Evaluation du processus de coopération** *(outils : méta-communication...)*

- Nécessité d'une évaluation en continu par la méta-communication (descendre de son vélo pour se regarder pédaler...).
- A ne pas confondre avec la régulation, qui elle, traite les problèmes.
- Evaluer le processus de coopération revient à dire : En quoi ce qui se passe entre nous est cohérent et adapté ?
- Les règles d'évaluation sont à préciser et à redéfinir à chaque nouveau travail spécifique.
- Définir également les règles pour traiter les problèmes de dysfonctionnement dans la coopération.
- Définir l'instance de régulation des désaccords.
- (La régulation évite l'effet d'usure, c'est le fait d'accepter de lever la tension en soulevant le couvercle de la "marmite", de temps en temps, pour éviter l'explosion).
- Identifier la part collective de celle de l'individuelle.
- Vigilance à développer autour de la méconnaissance des problèmes.
- *Puis-je confronter le leader sur sa décision, sur son mode d'évaluation de l'équipe, des individus ? Prend-il un tiers pour régler le problème ? N'oublions pas qu'il est question de systémique.*

Les qualités et compétences du manager qui sous-tendent de développement d'une compétence multiculturelle

- La capacité d'ouverture qui permet au manager d'évaluer systématiquement son action et d'agir en fonction du contexte et du profil culturel de ses interlocuteurs,

- Le sens du dialogue productif et constructif qui pousse le dirigeant (conscient de ses limites) à rechercher la confrontation des points de vue car il a compris que seule l'acceptation de l'ambiguïté et de l'altérité peut permettre l'émergence de solutions nouvelles et légitimes,

- Le sens de la coopération qui favorise le maillage des réseaux interne et externe nécessaire à l'action collective, seule façon de fédérer les intérêts et de produire de la richesse ;

- La capacité à concevoir et communiquer des représentations pertinentes qui inspirent et orientent l'action collective,

- Le sens de l'expérimentation qui privilégie "l'apprentissage en marchant", en raison de l'incertitude sur le devenir des activités et sur le comportement des différents acteurs.

Conclusion

De la section une portant sur une analyse macroéconomique du marché du travail, nous pouvons conclure à travers une lecture en filigrane que la montée de la volonté de la résorption de l'emploi des jeunes diplômés s'inscrit comme une aventure soutenue et partagée. Les parties

prenantes nationales et internationales conjuguent leurs efforts pour amener les jeunes diplômés porteurs de projet de PME dans le sillage de la mise à niveau, de la responsabilité et de la bonne gouvernance. Un changement peut ainsi être enclin en vue d'un développement durable fondée sur une responsabilité sociale en devenir. Même si les engagements des jeunes diplômés semblent pour certains encore dubitatifs. Les accompagnements à la mise à niveau allouераient à l'Audit social, à ses pratiques, à ses outils dans un contexte de changement de politique de l'emploi enclenché dès 2009 une place nécessaire à un management responsable et apprenant en souplesse. Elle serait garante du développement d'une vision d'entreprise responsable et contribuerait à sa manière à l'ouverture des consciences éthiques dans le monde des affaires.

Quant à l'analyse micro économique des entreprises tunisiennes, il apparaît que les pratiques de management de la diversité des entreprises doivent refléter le souci de démocratiser l'entreprise et refléter le brassage social, culturel et ethnique des salariés pour devenir source de créativité, d'innovation, d'apprentissage et par conséquent réussir à gagner accès et légitimité par rapport aux marchés et aux parties prenantes. C'est là un moyen de réaliser de la performance.

La diversité culturelle intègre une grande quantité de paramètres. Des paramètres "macro-société" (géographie, économie, modèle de société,…) et des critères plus "micro-économiques" dont ceux de l'entreprise dans sa configuration d'une gouvernance avec une communauté de travail. Nous touchons ainsi le rôle du décideur-manager en liens étroit avec son équipe, en recherche de performance, de pérennité et, bien sûr, d'échanges et de coopération, pour installer une confiance qui fait fi de tous les aprioris et de tous les freins inhérents à ce qui touche à ce que l'on nomme, diversité culturelle.

Annexe

Tableau des entreprises sondées

	Tunisiana	**Sartorius**	**Sitep**	**Pfizer**	**Crown**	**Stream**
Effectif Global	1850	120	388	150	120	1900
1 -Rapport H/F Statistique attention part	33,4% femmes aménagement horaire	2% femmes cadres sur 8% 7% femmes maitrise sur 23% 57% femmes sur 69% exécution Global masculin 35% Féminin 65%	51 femmes sur 388 cadres 13%	35% femmes en 2007 18% entre 40-50 femmes	15 femmes	40%femmes 60% hommes
2-Pbs = de l'intergénérationnel seniors/juniors	31%	Moyenne d'âge 30 ans Effectif 120 personnes Pop femme	Moyenne d'âge 47 ans 388 personne Pb de capitalisation des acquis et savoir faire	Gestion des talents 6 box gid performance qui prévaut	+ de 95% pas de conflits intergénérationnel	97% jeunes diplômés
3-Pbs de race ethnie tunisiens / étrangers Tuniso tunisiens/tuniso Formes à étranger	2 expatries sur rémunérés par rapport aux compétences et création de valeur	Pas de diversité 100%tunisien	Pas de diversité	Procédure porte ouverte pour recrutement aucune discrimination	Différences perceptions compréhension et conduite mais résolution à travers culture d'entreprise	Communication en 1er rang pas de pbs
4-Problèmes d'handicaps	handicapés moteurs auditifs aménagement et dispositifs spéciaux	Pas d'handicapés	4/388 dispositions spéciales individuelles	Pas d'handicapes	Moyens d'accessibilité et ergonomie sur travail	1% porteurs d'handicaps disposition spéciales individuelles
5-Diversité de qualification recrutement forcé ; gestion de compétences	Recrutement forces d'handicapés pour intégration dans tissu économique	Evaluation des compétences GPEC	Recrutement force par gouvernorat	En 2006 plan de diversité et inclusion En 2007 formation et responsabilité des leaders processus de Rh maximisation et croissance	Pas de réponse	Autodidacte Formation Pas de recrutement forcé Evaluation Individuelle
6-Insertion économique RSE ; lutte contre pollution	1800 postes de travail en direct 6000 postes en indirect RSE : une initiative Parrainage hôpitaux Orphelinat Ecoles Festivals culturels et sportifs Recyclage du papier utilisé Energie pour chauffage Sensibilisation de management à la discrimination	Gestion et recyclage déchet ; vaccination grippe saisonnière ; suivi médical diversifié action de sensibilisation campagne de tabagisme Secourisme et lutte contre incendie	Hygiène santé et sécurité Vaccination lutte contre la pollution ;	Politique de santé humaine dans le monde et localement RSE	Exigence très élevé de respect de l'environnement comme carte de route	Journée don de sang Journée solidarité Zones de l'ombre Don P.C aux enfants Secourisme Campagne de désinfection site Label RSE
7-Diversité apparence et multi syndicalisme	choix vesti-liberté individuelle appartenance politique ou religieuse liberté individuelle bureau syndical Bureau des représentants des employés	Libertés individuelles Liberté syndicales Port du voile	4 bureaux syndicaux 2 à la base 2 au siège	Pas de voile Pas de syndicat Pas de revendications salariale	Pas de politique	2 bureaux syndicaux Société laïque qui ne permet pas le voile

Bibliographie

Bensaci Z., http://www.algeriesite.com/Info/nieuws.php?id=92811
Cerdin J.L.et Peretti J.M. (2003), 5ème Université de Printemps de l'Audit Social : Audit Social et RSE, Corse.
Foudad Y. & Khiat A. (2011), « Paradoxes de la politique du genre et de la condition féminine en Algérie » ; dans Encyclopédie des diversités, Coordonnées par Jean Marie Peretti, Editions Eyrolles.
Hofstede G., (1994), Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations mentales, Editions d'Organisation.
Khiat A. (2009), « Exclusion (s) Et / Ou la marche forcée des femmes algériennes sur le marché du travail. *», Colloque international sut 'Transition démographique, vieillissement et couverture sociale dans les pays du Maghreb'* l'Hôtel « AFRICA » – Tunis
Khiat A. (2009), « Ya Rayah : Aller (s) / retour (s) », « Les jeunes dans la ville : leurs stratégies d'acteurs », LAPSI, Constantine, 15-17 Novembre.
Khiat A. (2010), « Le principe de gestion de la diversité dans l'entreprise algérienne : entre perspective et réalité ! », ESSEC, Paris.
Meier O. (2010), Management Interculturel – Stratégie-Organisation-Performance, Edition Dunod.
ONS : Office national des statistiques.
Peretti J. M. (2007), tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise, Eyrolles, Paris.
Philippe Rosinski P. ; Lenhardt V. et Brun S., (2009), Management interculturel, Dunod, Paris.
Salim L. 'le Quotidien d'Oran », http://www.algeriesite.com/Info/nieuws.php?id=92497
Schutz W. ; Duluc A., Lecomte J. (2006), L'élément humain, Interédition.
Taieb J.P. (1996), Les tableaux de bord de la gestion sociale, Dunod, Paris.
Taleb Y. (2011), Algérie : le dispositif d'emploi des jeunes en quête de viabilité économique, http://www.el-annabi.com/economie/1359-algerie-le-dispositif-d-emploi-des.html
Trompenaars F. et Hampden-Turner C., (2008), L'entreprise multiculturelle, Maxima.
Travaux de Arforghe, (2010) 13ème Université d'Eté : La Diversité RH enjeu dans la construction de l'espace euro-méditerranéen Arforghe, Tunis.
Zannad H. et Stone P., (2009), Mesurer la discrimination et la diversité : éléments de réponse, Afmd, Paris
http://www.premierministre.gov.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=1547&Itemid=246
http://www.algeriesite.com/Info/nieuws.php?id=92769
http://www.algeriesite.com/Info/nieuws.php?id=557

L'AUDIT SOCIAL ET LA GESTION NON VIOLENTE DES CONFLITS

Yahia BAHAYOU
Conseiller et formateur en management et médiation
bahayou_yahia@yahoo.fr

« N'as-tu pas vu comment Allah propose en parabole une bonne parole pareille à un bel arbre dont la racine est ferme et la ramure s'élançant dans le ciel? Il donne à tout instant ses fruits, par la grâce de son Seigneur. » (S. Ibrahim V. 25-26)

Notre société en pleine mutation est largement perturbée par divers conflits. L'entreprise partie prenante de la société doit contribuer efficacement au développement de la paix sociale. La stabilité de ses RH doit être un critère important d'évaluation de sa performance. La formation continue en communication non violente et l'organisation basée sur la gestion non violente sont désormais les meilleurs garants d'une stabilité durable.
« L'entreprise performante sera celle qui maîtrisera mieux sa dimension humaine et les relations qu'elle entretient avec son environnement » (Landier H, 2011)
Dans un monde de responsabilités partagées l'entreprise performante se développe dans la communication, le respect et la reconnaissance. La réussite de ses responsables hiérarchiques et opérationnels nécessite aujourd'hui une compétence accrue en gestion non violente des ressources. Tous les responsables doivent être leaders par leur capacité d'écoute, de compréhension, d'analyse, de respect et de communication non violente. L'ensemble de ces vertus constituent sans doute une solution d'amélioration du management de l'entreprise. Elles contribuent aux meilleurs rendements. La solidarité dans une démarche de communication et de gestion non violente conditionne la performance durable des organisations. Elle motive aussi les engagements professionnels.

Introduction

Le débat autour de la thématique portant sur 'Audits de la fonction RH dans un contexte de changements' nous amène à exposer sur le thème important de la communication et la gestion non violente des conflits.
Les auditeurs ont pour mission principale de constater et de signaler aux responsables les dysfonctionnements dans la gestion des affaires. Tout dysfonctionnement constaté peut générer des conflits à terme. Par conséquence le consultant doit être suffisamment outillé pour percevoir ces conflits latents. Il doit prescrire si nécessaire une analyse profonde en la matière en vue de prévoir les conflits et de les gérer sans violence. Le gestionnaire ne doit en aucun cas ignorer les conflits mais être en mesure de les transformer positivement. Il sera amené à vaincre les risques et à activer les opportunités de redressement.
Au sein de la société d'information en pleine mutation, l'audit social est un élément essentiel du management des ressources humaines. Il contribuera sans doute à décrypter les causes réelles des malaises qui empêchent les ressources humaines de s'épanouir.
Cette communication a pour objectif essentiel d'améliorer le climat interne et externe de l'entreprise. Elle contribuera à réduire les coûts et les manques à gagner dus aux problèmes inhérents aux relations humaines. Pour ce faire cet exposé comprendra :

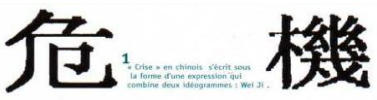
- une approche théorique sur les conflits en entreprise : gestion, coûts et techniques d'analyse,
- un chapitre sur l'apport de la communication non violente,
- un aperçu sur la médiation comme outil moderne de gestion de conflit et enfin

- un aperçu sur les pratiques ancestrales de la gestion des conflits : ses avantages et ses limites en comparaison avec les techniques modernes de la médiation.

Les conflits générés par les différents dysfonctionnements imposent à l'entreprise des manques à gagner énormes, des coûts directs et des surcoûts plus ou moins visibles. Il est important de savoir qu'on pourrait faire éviter ces coûts à l'entreprise moyennant une formation continue, un travail sur soi et une pratique en la matière.

1. Perception des conflits dans la culture d'entreprise

En général le management algérien n'a pas encore intégré dans sa culture d'entreprise la gestion non violente des conflits. Les jeunes entrepreneurs considèrent les conflits comme une calamité ou une fatalité à vivre avec.
Inéluctablement les conflits non gérés montent en escalade. Les gestionnaires perdent leur sérénité et agissent toujours en vrais pompiers pour arrêter les dégâts. Il est utile de prendre conscience que tout conflit a des aspects productifs et d'autres destructifs. Il comporte des risques mais aussi des opportunités de redressement pour l'entreprise.
Le conflit est ainsi défini par les deux idéogrammes chinois :



[1] « Crise » en chinois s'écrit sous la forme d'une expression qui combine deux idéogrammes : Wei Ji .

Conflit = risque + opportunité

2. Aspects du conflit

2.1. Aspects productifs

« Lorsque le conflit est résolu les parties se félicitent. L'image de soi est valorisée. Les liens se resserrent. La cohésion du groupe se renforce. La responsabilité individuelle est mise en valeur. L'efficacité du groupe augmente » (Licette C)

2.2. Aspects destructifs

Le conflit crée des situations difficiles pour chacun. La perte du temps est énorme dans les discussions redondantes et inefficaces. Le conflit crée un climat difficile. Il fait dépenser beaucoup d'énergie intellectuelle, émotionnelle et physique. Les communications et les relations sont rompues. Les perceptions négatives des autres dominent. Les compétences ne sont plus reconnues.
L'escalade dans un conflit commence par une simple divergence qui crée des tensions. Ces tensions aboutissent à un blocage. La situation d'inconfort perdure jusqu'à explosion. C'est l'étape de conflit ouvert.

3. Coûts des conflits

La non résolution des conflits entrave la bonne marche de l'entreprise. Elle lui inflige des manques à gagner énormes. En effet la chambre de commerce autrichienne a estimé dans un de ses rapports annuels que les coûts des conflits présentent 19% des coûts globaux dans les PME/PMI!
Les conflits non résolus réduisent certes la productivité collective et individuelle. Ils limitent aussi la coopération dans les équipes et l´efficacité générale de l´organisation.

En matière de productivité individuelle, les conflits non gérés au sein d'une entreprise démobilisent les travailleurs. Ils provoquent le départ des meilleurs d'entre eux. L'entreprise dans ce cas doit supporter les manques à gagner dus aux fluctuations du personnel. Elle doit aussi subir les surcoûts induits par la vacation des postes de travail et par le temps perdu dans les nouvelles sélections et recrutements.
Les retombées de ces conflits sont innombrables. Les conflits peuvent provoquer l'augmentation de l'absentéisme et les retards au travail. Ils réduisent les efforts et la qualité du travail. En effet un travailleur mécontent se sent défavorisé. Il peut penser au détournement, au vol d´objets, à la rétention de l'information, aux manipulations… il peut ainsi porter un préjudice à l´image de l´Entreprise et démotiver ses collègues...
Le manque à gagner du à la perte ou à la fluctuation des clients peut être le résultat d´un conflit avec le client ou d´un conflit interne. Par conséquence le travail ne s'exécutera pas correctement et accusera du retard. Le client perd automatiquement confiance lorsque l´atmosphère est tendue et voire perturbée dans l´entreprise.
Les conflits dans une équipe de projet entravent l'atteinte des objectifs. Le projet doit même être des fois arrêté. Ainsi les réunions répétées, les interventions externes coûtent aussi bien pour l'entreprise que les commandes perdues ou manquées.
En matière d'efficacité de l´organisation, un manque de règlement peut causer de larges discussions et tirer en longueur des conflits portant toujours sur les mêmes sujets. En vue d'éviter les conflits, certaines organisations créent souvent à tort une panoplie de conventions, contrats, instructions, règlements, descriptions des procédures... agir ainsi dans ce système bureaucratique exige beaucoup de temps de travail de la part des collaborateurs, des cadres dirigeants et des comités d´entreprise.
La motivation diminue drastiquement lorsque les stimulations de salaires et primes ne correspondent pas à l´effort, à la fatigue ou à la performance ressentis par le travailleur.

4. Nécessité de formation en communication

En vue d'établir une gestion non violente des conflits il est essentiel pour les gestionnaires de bénéficier d'une formation en communication non violente. Les gestionnaires doivent comprendre les messages de leurs interlocuteurs et bien réagir en retour. Pour ce faire ils doivent être en mesure de décrypter aussi bien la tonalité des messages reçus que la gestuelle de leur interlocuteur. La tonalité et la gestuelle constituent plus de 90% du message émis.
F. Schultz v Thun disait que:
« La vérité ne réside pas dans ce qui est dit mais dans ce qui est entendu »)
Il spécifiait aussi que chaque message émis ou reçu comporte quatre sens ou aspects :

1. Un aspect informationnel sur les faits ;
2. Un aspect révélation de soi-même (je suis, je ressens, j'ai besoin) ;
3. Un aspect relationnel (tu es, je pense de toi) et
4. Un aspect demande ou appel (je voudrai que…)

L'interlocuteur agit au message en fonction de son oreille active :

1. Il entend les faits énoncés ;
2. Il ressent ce que l'autre dit de lui-même ;
3. Il perçoit ce que l'autre pense de lui ;
4. Il entend ce qu'il veut qu'il fasse.…

Pour entendre le message en entier il faut donc activer ses quatre oreilles !
Il est évident aussi que tout message émis passe obligatoirement par des obstacles qui le déforment. Il est important de remarquer que la capacité de compréhension et de mémoire varie d'une personne à une autre. Il est donc nécessaire de bien soigner nos messages et de bien entendre les messages des autres. Nous levons ainsi les barrières et les malentendus. Pour ce

faire, il est nécessaire de faire un travail sur soi. Il est nécessaire de se former particulièrement en communication non violente.

5. Communication non violente ou CNV

« Ce que je cherche dans la vie, c'est la bienveillance, un échange avec les autres motivé par un élan du cœur réciproque » (Rosenberg M.B, 2005)
« L'objectif de la communication non-violente est d'aider les gens à interagir de façon à ce que chacun se sente plus intègre et plus relié aux autres et à ce qu'on ne s'entraide pas en étant motivé par la peur, la contrainte ou la culpabilité… » (Myers W, 1999)
En vue de s'exprimer clairement et utilement en communication non violente il faut d'abord :

- observer sans évaluer : observer ce qui se passe réellement dans une situation donnée ;
- chercher dans les paroles ou les actes d'autrui ce qui contribue à notre bien-être ;
- parvenir à énoncer ses observations, sans jugement ou évaluation ;
- identifier ce que nous ressentons comme sentiments face à ces faits ;
- les énoncer le cas échéant puis identifier et exprimer nos besoins et désirs… ;
- formuler en fin de compte notre demande précise et concrète, permettant de satisfaire notre besoin.

En résumé, j'exprime ce que j'observe, ce que je ressens, ce que je désire et ce que je demande pour mon bien-être. J'entends ce que vous observez, ce que vous ressentez, ce que vous désirez et ce que vous demandez pour votre bien-être. En focalisant notre attention sur cette démarche et en aidant notre interlocuteur à la suivre, nous établissons un courant de communication non violente.
« Les êtres humains, en changeant les attitudes intérieures de leur esprit, peuvent transformer les aspects extérieurs de leur vie » (James W)
En effet chaque personne possède en elle-même les ressources nécessaires pour résoudre ses problèmes pourvu qu'elle se sente comprise et acceptée telle qu'elle est.
Pour être en écoute active il est nécessaire :

- d'exclure ses propres idées préconçues, et toute tentative d'interprétation et d'adopter une attitude physique de disponibilité,
- de laisser autrui s'exprimer sans l'interrompre et de lui poser des questions ouvertes,
- de l'inciter à préciser le cours de sa pensée, lorsqu'elle est imprécise ou trop générale et de lui donner de nombreux signes visuels et verbaux d'intérêt,
- de pratiquer des silences, de comprendre sa souffrance et de lui témoigner de l'empathie,
- de rester neutre et bienveillant et de reformuler ses propos avec ses propres termes.

La reformulation est une technique, centrée sur les faits. Elle ne cherche pas à faire parler d'avantage son interlocuteur. Elle ne cherche pas à le convaincre. Elle consiste à redire en d'autres mots ce que la personne a dit. Ceci lui prouvera que nous l'avons bien compris.
Le consultant chargé de la résolution des conflits doit être en mesure de bien les comprendre et de bien les analyser.

6. Outils d'analyse des conflits

A partir des dysfonctionnements constatés lors d'un audit le consultant décrypte les signaux révélateurs de conflits. Il recommande une analyse profonde en vue de cerner leur typologie et l'influence de leurs acteurs. Il analyse aussi la position, les intérêts et les besoins de chaque acteur.

6.1 L'escalade des conflits selon Friedrich Glasl

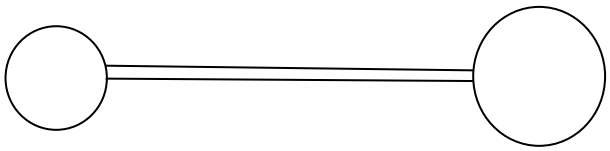
Un conflit mal traité peut escalader sur neuf échelons en trois niveaux distincts :
Nous assistons au premier niveau à un durcissement de position, à un débat passionné et à des tentatives de recherche de solutions. Si le conflit reste à ce stade il y a beaucoup de chances pour que les parties rétablissent d'eux-mêmes leur différent sans aucune assistance extérieure. A ce stade toutes les parties en conflit peuvent sortir gagnantes.
Si le conflit passe au deuxième niveau, des coalitions se constituent, les parties perdent la face et les stratégies de menaces se forment. A ce stade il est nécessaire d'appeler un facilitateur qui les accompagne dans la recherche de solution commune et sortir gagnant-gagnant.
Si par négligence le conflit escalade au dernier niveau les parties passent à la destruction, s'éclatent et arrivent à l'anéantissement mutuel. A ce stade extrême la force est de mise ; l'intervention d'une force extérieure est nécessaire pour arrêter les massacres et dans ce cas les parties en conflit sortent perdantes avec de graves répercussions et d'énormes difficultés pour rétablir les relations perdues.
Dans les temps normaux le conflit ne doit pas atteindre son stade ultime. La solution d'un conflit est d'autant plus rapide qu'il est pris en charge plus tôt. Il existe des techniques efficaces pour résoudre les conflits. Toute résolution de conflit doit passer par son analyse. Les outils d'analyse sont nombreux nous pouvons citer à titre d'exemple les outils suivants :

6.2 Carte des conflits

La carte des conflits analyse les acteurs et leur relation. La carte est composée de symboles simples et significatifs dont une partie se trouve dans l'ouvrage de Simon Fisher et autres intitulé 'Cheminer le conflit Compétence et stratégies pour l'action'.

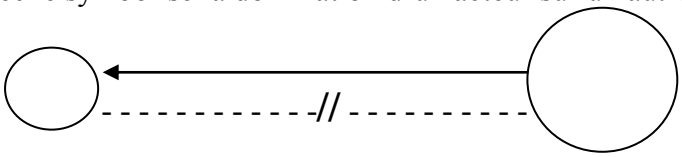
- Les cercles symbolisent les différents acteurs et la taille des cercles symbolise le pouvoir de chaque acteur en relation avec l'issue du conflit.

- Une ligne continue symbolise une relation proche et une ligne double symbolise une alliance.



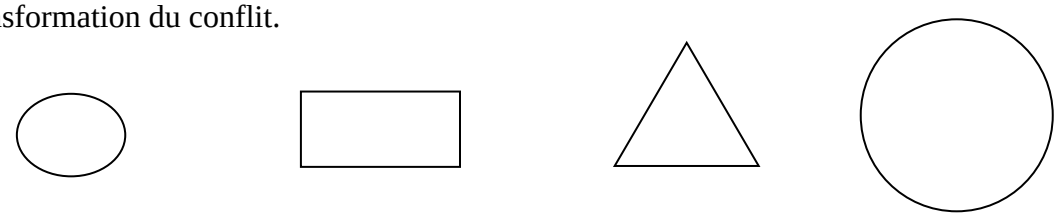
- Les zigzags symbolisent le conflit et un éclair symbolise un conflit violent.

- Une flèche symbolise la domination d'un acteur sur un autre.



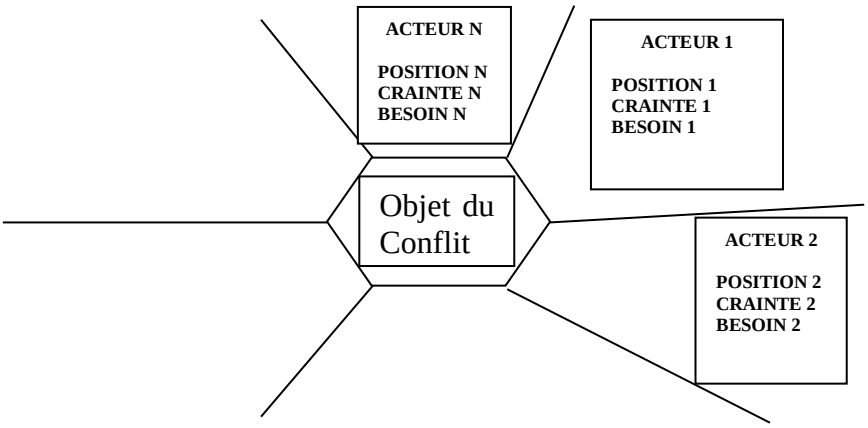
- Une ligne en pointillées symbolise une faible relation.

- Un double trait coupant la ligne signifie la rupture.
- Un rectangle symbolise le thème du conflit. Un triangle symbolise un acteur qui n'est pas directement impliqué et qui pourrait contribuer de façon constructive à la transformation du conflit.



6.3 Cartographie des craintes

Dans un conflit les antagonistes ont chacun sa position, ses intérêts et ses besoins propres. La cartographie des craintes présente aussi l'objet du conflit au centre et les acteurs directs ou indirects par leurs positions, leurs craintes et leurs besoins. (S. Fisher)

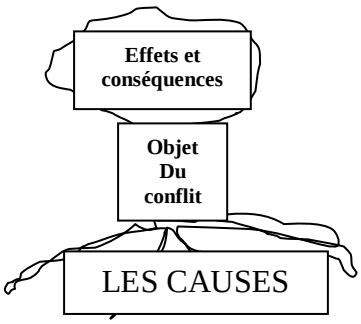


Chaque acteur dans un conflit possède son P.I.B.

- Position : ce qu'il exige. Les positions sont souvent de nature non négociable.
- Intérêts : ce sont ce qu'il cherche réellement ; souvent ce n'est pas ce qu'il dit. Souvent il y a une multitude des intérêts en jeu. Les intérêts sont négociables.
- Besoins vitaux ; ils doivent être satisfaits et dans ce sens ils ne sont pas négociables. Des besoins non satisfaits sont à la base des conflits

6.4 L'arbre de conflit

Le Conflit peut être exposé par un arbre dont les racines présentent les causes. Le tronc présente le problème central du conflit. Les branches illustrent les effets et les conséquences. (S. Fisher)



Le consultant chargé de la gestion du conflit situe au préalable celui-ci sur l'échelle de l'escalade. Le conflit, au premier stade est gérable par les antagonistes eux-mêmes. Le dialogue constructif entre les parties est possible. Ce dialogue est utile lorsqu'il respecte les règles de la communication non violente. Lorsque les parties en conflit utilisent essentiellement le message 'Je' au lieu de 'tu' accusateur.
Si par la négligence le conflit passe à un niveau supérieur il est impératif de chercher un spécialiste en communication et médiation. Le conflit doit être ramené au stade préliminaire pour que les antagonistes puissent concevoir ensemble une solution propre à leur problème. Ainsi ils sortiront sans doute gagnant-gagnant. Dans ce cas le médiateur analysera le conflit pour bien le comprendre. Il utilisera pour cela certains outils comme la cartographie des craintes. S'il se trouve dans un cas de conflit multipolaire il établira la carte des influences…
Le conflit pourrait escalader encore et atteindre son summum. Les surcoûts et les manques à gagner sont énormes. Dans ce cas l'intervention d'un intermédiaire d'autorité est imminente. Les parties au conflit sortent toutes perdantes.
La gestion non violente des conflits requiert une formation solide et continue. Elle nécessite surtout de la pratique qui se base sur le travail sur soi. Pour les besoins de prévention, il est recommandé de créer au sein de l'entreprise une cellule d'écoute comme un espace permanent de réflexion et d'échanges d'idées.

6.5 Intervention d'un facilitateur

En cas où le conflit passe au deuxième stade de l'escalade les antagonistes doivent se confier à un facilitateur appelé médiateur. Ils doivent lui exposer les faits comme ils les ont vécus.
Le médiateur s'interrogera sur l'existant et prendra conscience de ses limites. Il structure les principes de fonctionnement. Il soigne l'entrée en matière. Pour passer du présent au futur le médiateur saisit les problèmes et motivations avant de stimuler les parties à trouver leurs propres solutions. (Pekar A, Lempereur A.P, Salzer J et Colson A, 2008)
Le médiateur doit au préalable faire baisser la tension créée par le conflit. Il doit
« Trouver les mérites de ce que pense, éprouve ou fait chaque partie en conflit » (Fisher R, Shapiro D, 2008)
Par la reformulation et le questionnement le médiateur construira progressivement entre les antagonistes les ponts de communication. Le médiateur, en écoute active, doit manifester de l'empathie pour l'une et l'autre partie. Le médiateur reformule ce que dit chaque partie d'une manière non violente. Il s'assure de la compréhension mutuelle des antagonistes. Le médiateur, dans le strict respect des deux parties, garantit la confidence. Il est neutre et impartiale.
Le médiateur sera amené à poser des questions ouvertes : 'quoi', 'pourquoi' et 'comment ? Il comprendra le fond du problème. Ensuite, le médiateur transmettra les intérêts et les besoins des uns et des autres. Le médiateur passera le cap difficile lorsque les parties communiquent entre elles sans violence. Ainsi, les parties surpassent le passé et se tournent désormais vers l'avenir. Elles peuvent repartir et résoudre ensemble leur problème. Le médiateur les accompagne. Après avoir terminé et validé un accord, il est judicieux de la part du médiateur de suivre l'application de leur décision sur le terrain.
Est-ce que le médiateur idéal existe ? Si oui, peut-on le définir?

7. Médiateur Idéal

Il est important pour réussir une médiation de créer tout d'abord un cadre agréable et une bonne ambiance. Dans ce cadre les parties en conflit se sentiront à l´aise. Il est nécessaire de choisir un lieu neutre, calme et suffisamment éclairé. Il est aussi utile de servir aux antagonistes de l´eau à boire et d'avoir suffisamment de temps et de patience.
Le médiateur reçoit les antagonistes et leur explique ce qu'est la médiation. Il explique le déroulement du processus. Il leur rappelle que la médiation est un acte volontaire. Le médiateur

n'est ni un arbitre, ni un juge. Son rôle est d'aider les parties en conflit à trouver eux même la solution la plus adaptée. Il ne validera aucune solution sans leur accord explicite.
Avant de commencer, le médiateur doit vérifier le consentement des parties. Les principales règles pour le bon déroulement de la médiation doivent être établies en commun accord. Elles peuvent être résumées comme suit :

1. Chaque partie exposera les faits selon sa vision.
2. Chaque partie doit respecter l'autre et éviter les insultes.
3. Aucune partie ne doit couper la parole à l'autre.
4. La confidentialité doit être respectée de tous et personne ne doit être informé du contenu de la médiation

Le médiateur est neutre et impartial, il ne favorise aucune des parties :

- il doit les recevoir de la même manière ;
- il leur laisse le choix de s'asseoir où ils veulent en mettant à leur disposition des sièges semblables ;
- il ne désigne personne pour commencer son exposé, il leur laisse le choix de qui commencera le premier ;

En outre le médiateur s'assure que les parties soient de même niveau et s'il est en présence d'une asymétrie il doit procéder à une médiation navette ou médiation en aparté.
Au début, les parties sont particulièrement sensibles. Ainsi, il est important d´accorder beaucoup d´attention à chaque personne. Il est aussi important de pouvoir dès le départ connaître les attentes de chacun.
Le médiateur doit avoir la capacité de résumer l'essentiel de chaque exposé. Il fera entendre sa reformulation dans un langage non violent aux deux parties ; il demande à la partie qui vient de parler s'il a bien reformulé ce qu'elle a dit. La partie concernée par la formulation reprendra si nécessaire la parole pour corriger. Le médiateur reformule et demande à l'autre partie si elle a bien compris le message. La séance continue.
Le médiateur pourrait si nécessaire dresser en collaboration avec les parties la liste des problèmes évoqués. Il doit ensuite avec les parties hiérarchiser les priorités. Ceci stimulera la coopération et encouragera le dialogue entre les parties en conflit.
En effet le rapprochement personnel des antagonistes est un processus très sensible et accompagné de craintes. Des situations de résistance et de rétrogression mettent en évidence qu'une chose importante n´a pas encore été abordée, mise sur la table ou résolue.
Les parties prennent leur propre décision, celle qu´elles préfèrent. Une solution à laquelle n'adhèrent pas toutes les parties d'une manière inconditionnelle a peu de chances d'être appliquée.
La fin de la médiation doit être bien marquée. L'accord doit être concrétisé par un contrat, une poignée de main, un repas... Le médiateur doit proposer une rencontre ultérieure en fixant une date pour évaluer si l´accord fonctionne ou si on doit changer quelque chose.

8. Apport de la médiation traditionnelle

La médiation conventionnelle apporte encore ses fruits dans certains milieux traditionnels. (Jaabiri F, Bahayou Y, 2000)
Les médiations traditionnelles sont controversées pour leur caractère autoritaire d'arbitrage. L'arbitrage est des fois rapide sur un conflit apparent. La plupart des cas présentés à la médiation ne présentent que la partie visible de l'Iceberg.
En effet le médiateur doit prendre connaissance du problème en entier. Dans le cas contraire la médiation aboutirait à une solution relative et momentanée.
La société civile dans certaines communautés en Algérie ont su se prendre en charge en matière de conflits internes sans recours automatique aux tribunaux. Les pratiques ancestrales se basent

sur la solidarité et la préservation de l'harmonie sociétale. En général les parties en conflit qui sollicitent une médiation sont des fidèles, croyants-pratiquants. Ceci facilite énormément la conciliation en cas de litige. Les antagonistes sont généralement engagés dans une discipline morale qui les renvoie aux recommandations coraniques.
Parmi ces recommandations le verset qui cite :

« Ö les croyants! Obéissez à Allah, et obéissez au Messager et à ceux d'entre vous qui détiennent le commandement. Puis, si vous vous disputez en quoi que ce soit, renvoyez-là à Allah et au Messager, si vous croyez en Allah et au Jour dernier. Ce sera bien mieux et de meilleure interprétation (et aboutissement). » (S. Ennisa, V. 59).

La pratique utilisée dans des cas délicats entre époux, entre ascendants, descendants est la médiation navette. Cette médiation aboutit aux bons résultats mais nécessite beaucoup de patience et d'abnégation.
Le médiateur est un notable appelé 'Moslih' ou réparateur conciliateur. Il est connu pour son intégrité morale. Il jouit d'un mandat social. Il est jugé sur la base de l'application des principes conventionnels 'El ourf'.
En médiation le travail sur soi est recommandé alors que dans la médiation traditionnelle c'est l'obligation de se remettre en cause qui est de rigueur. La communauté donne beaucoup d'importance à la prévention des conflits par la culture de la paix qui se répand par le salut de 'Salam Aleikum' qui veut dire : 'Que la paix soit sur toi'
La paix se répand aussi par cette invocation quotidienne :
« Allah la Paix, tu es la Paix, de toi parvient la Paix, vers toi retourne l'ordre de la Paix, tu es le plus méritant de la Paix, faites-nous vivre en Paix et accueillez nous dans la demeure de la Paix, rassembles nous avec ton prophète que sur lui soit la Paix » (prière de l'aube)
Dans la médiation conventionnelle la priorité est donnée à la réparation définitive du mal comme le nom de 'moslih' veut bien dire. S'il y a réparation matérielle, elle est prise en charge par le médiateur et la communauté l'indemnise par la Zakat et les dons.
Dans la médiation conventionnelle il y a obligation de résultat durable au prix de perdre son statut de 'moslih' ou notable conciliateur. La médiation conventionnelle est bénévole. Elle est considérée comme un acte de foi et un dévouement à la société. La déontologie de la médiation conventionnelle est basée sur la foi et les coutumes. Son objectif est la restauration d'une paix durable et la préservation de l'harmonie sociale. Il arrive souvent qu'une seule partie se présente à la médiation ou aucune des deux parties ne se présente. Dans ces cas le 'moslih' en charge invite les parties à condition que l'affaire n'a pas été introduite en justice.
La médiation recommande l'empathie en vue de mieux comprendre les antagonistes. La médiation conventionnelle la recommande aussi mais en vue de les conseiller et de leur rappeler les principes de la 'Charia' en ce sens.
L'écoute active est préconisée en médiation pour faire sortir les sentiments, les intérêts et les besoins des antagonistes. L'écoute active dans la médiation conventionnelle est plutôt anticipative en vue d'aller vers la solution.
La reformulation du message de chaque médié est un moyen de faire passer l'essentiel de ce message en termes acceptables et non violents. Dans le cas de la médiation conventionnelle la reformulation est utilisée aussi pour souligner tout dépassements ou transgressions de la foi.
Au début d'une médiation conventionnelle le médiateur rappelle le respect des règles de bonne conduite. Le médiateur conventionnel a souvent tendance à aller vite à la recherche de la solution. Il passe du 'quoi' à 'comment' sans aller des fois au fond du Problème. Il donne rarement le temps suffisant à chaque médié. Le médié a besoin d'extirper ses émotions. Il a besoin de fixer sa position. Il a le droit absolu d'exprimer ses intérêts et d'expliciter ses besoins.

Il n'est pas question en général dans la médiation conventionnelle de ramener les médiés aux mêmes niveaux lorsqu'il s'agit de père et du fils ni de confronter les époux. Dans ces cas le médiateur privilégie la médiation navette pour que les deux parties puissent s'exprimer librement. La technique de doublage connue en médiation est aussi utilisée en cas de nécessité.
En médiation il est nécessaire en cas de blocage de s'évader dans l'imaginaire, de simuler la solution magique et de réagir en conséquence. Cette astuce pourrait dénouer le conflit en médiation conventionnelle surtout si elle est assortie d'un sentiment retrouvé de fraternité.
Le médiateur conventionnel est considéré non seulement comme un facilitateur mais aussi comme un conseiller, réparateur, conciliateur. Il jouit d'un mandat social.
Dans la médiation le souci majeur est de terminer avec des partis gagnant- gagnant. Dans la médiation conventionnelle c'est la volonté de préserver les devoirs de chacun qui prime. L'accomplissement des devoirs des uns garantit la préservation des droits des autres.
La performance en médiation conventionnelle est mesurée par le nombre des affaires pris en charge jusqu'à aboutissement. Le nombre des affaires confiées à la justice est inversement proportionnel au critère de performance des grandes familles de la cité.
La médiation conventionnelle est bénévole. Elle est caractérisée par la disponibilité et la grande endurance du 'moslih' conformément à ce message coranique :
« Et obéissez à Allah et à Son messager; et ne vous disputez pas, sinon vous fléchirez et perdrez votre force. Et soyez endurants, car Allah est avec les endurants. » (S. Le Butin V.46)

Conclusion

Au sein de la société d'information en pleine mutation, l'audit social est un outil important du management des ressources humaines. Il doit contribuer à décrypter les causes réelles des malaises qui empêchent les entreprises de s'épanouir. L'audit doit s'inscrire dans le rôle de prévention et d'assistance en matière de résolution pacifique des conflits.
Il appartient aux managers de développer dans leurs entreprises respectives la gestion non violente des conflits. Ils doivent s'adapter aux changements par la mise à niveau et la formation continue. Les responsables des RH doivent particulièrement se former dans les techniques de communication non violente et de médiation en entreprise.
La culture de l'entreprise doit intégrer la dimension de compréhension, d'acceptation et de respect mutuel. Elle préservera ainsi la stabilité et l'harmonie générale. Elle fera de l'entreprise le projet mobilisateur de toutes les énergies. En effet toute personne possède en elle-même les ressources nécessaires pour résoudre ses problèmes pourvu qu'elle se sente comprise et accepté.
En outre des flashs ont mis en lumière les différences et les ressemblances entre la Médiation telle qu'elle est enseignée en occident et la médiation conventionnelle. Cette pratique ancestrale pourrait encore avoir sa place dans la vie moderne. Elle pourrait coexister avec la médiation et s'enrichir mutuellement. L'entreprise algérienne partie prenante de la société pourrait contribuer efficacement à répandre la paix sociétale.

Bibliographie

Coran traduit en Français : S. Ibrahim V. 25-26 ; S. Ennissa V.59 ; S. Le Butin V.46.
Peretti J.M. (2011) ressources humaines, Vuibert, Paris
Peretti J.M (2010) Pour une performance durable des organisations, Collectif - Editions d'Organisation
Peretti J.M (2006) Gérer la diversité dans l'entreprise, Editions d'Organisation
Peretti J.M (2006) Les responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants, Editions d'Organisation

Landier H (2012) Vice-président, IAS
Igalens J (2004) Tous Responsables, Ed d'Organisation,
Licette Ch Savoir gérer un conflit, Eviter une crise ou la surmonter, Studyrama
Schulz F von Thun est un psychologue allemand et expert en communication et a exploré la psychologie de la communication interpersonnelle.
Rosenberg M B (2005) Introduction à la communication non violente La découverte Paris
Myers W (1999) Pratique de la communication non violente jouvence éditions France
James W chercheur en physiologie, psychologie et philosophie.
Glasl Friedrich est un économiste autrichien, consultant en gestion et recherche sur les conflits. .
Fisher R Shapiro D (2008) Gérer ses émotions c'est aussi tenir compte de celles des autres Collection "Réponse" Paris
Fisher S, Abdi D I, Ludin J, Smith R, Steve W, Sue W (2000) Cheminer avec le conflit Compétence et Stratégies pour l'action iied Birmingham
Lempereur A P, Salzer J, Colson A (2008) Méthode de médiation au cœur de la conciliation, Dunod Paris
Stimec A (2007) La Médiation en Entreprise 2ème édition Dunod Paris
Jaabiri F et Bahayou Y (2000) Le M'zab Cité-Etat, Morgens H.H, Copenhague

LA PRATIQUE DE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES ENTREPRISES MAGHREBINES

Bouchra BAKADIR
Doctorante en Ressources Humaines
Université Hassan II, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Mohammedia.
bouchra_bakadir@yahoo.fr

Introduction

L'évolution que connait la gestion des ressources humaines à travers le monde, a fait couler beaucoup d'encre, considérée au début du siècle précédent comme un simple outil d'administration du personnel, aujourd'hui elle s'impose comme étant un outil stratégique de Management.
Les pratiques des entreprises en matière de Gestion des Ressources humaines ont évolué, de la simple administration du personnel à un véritable outil de pilotage social, c'est dans ces rouages que l'audit social a vu le jour, les dirigeants d'entreprises cherchaient à piloter leurs activités à travers l'introduction dans la GRH, des notions de chiffres, et d'indicateurs qui lui faisait défaut, ainsi l'audit social constitue aujourd'hui une aide pour identifier les problèmes en mettant en évidence les écarts, soit entre objectifs et résultats, soit dans le degré d'application des politiques et procédures Ressources Humaines.

Les pays du Maghreb, présentent un cas relativement spécifique en matière de gestion des Ressources Humaines, ils ont engagé de profondes réformes sur le plan économique et juridique afin d'accroitre leurs situations, ainsi la gestion des ressources humaines est une composante pratiquement absente dans les petites et moyennes entreprises maghrébines et se réduit à une simple administration du personnel, et dans les grandes entreprises les pratiques managériales sont beaucoup plus développées , compétitivité et ouverture sur l'international oblige.
A l'instar des pays européens, les entreprises maghrébines cherchent elles aussi à améliorer leurs pratiques managériales, elles sont de plus en plus conscientes du rôle de la GRH et plus particulièrement de l'audit social dans le pilotage social. Quelles sont les caractéristiques de la GRH au Maghreb ?
Quel état des lieux peut-on dresser sur la pratique de l'audit social au Maghreb, et quelles sont les perceptions des cadres et directeurs RH vis-à-vis de sa pratique et de son apport à l'entreprise ?

1. La Gestion des Ressources Humaines au Maghreb

1.1.GRH au Maghreb : Principaux faits marquants

La fonction ressource humaine, a connu plusieurs mutations à travers le monde : mutations socio culturelles, économiques, technologiques, libéralisation et accentuation de la concurrence…, ces mutations ont été accompagnées par une prise de connaissance progressive de la fonction RH et de son rôle.
Ainsi, loin d'être un effet de mode, la mise en place de la GRH au sein des organisations émane d'un réel besoin de refonte de la gestion du personnel, et chemin faisant d'une prise de connaissance du rôle stratégique qui lui incombe. Devant une mondialisation de l'économie,

les pays du Maghreb ont eu un vaste chantier infiniment inépuisable à construire, tant la dimension humaine y est complexe, diversifiée et différenciée (Khiat A., 2009[45])
Les pays du Maghreb, ont capitalisé de nombreuses réformes, l'histoire de la GRH au Maghreb ne peut être décrite sans se référer aux différents événements historiques vécus par ces pays, quoique spécifique au contexte de chaque pays, mais qui ont des traits similaires permettant ainsi l'instauration d'un « système » de GRH.
De la colonisation, en passant par la privatisation, et en arrivant à l'ouverture et la mondialisation, ces étapes ont eu des répercussions sur le processus organisationnel des entreprises en Algérie, Maroc et Tunisie.
D'abords, il y a eu les réformes qu'ont connu ces pays, elles ont été initiées à des rythmes et selon des approches différentes mais globalement elles se sont traduites par :

- Rachat d'une partie ou la totalité du capital des entreprises Publiques : Privatisation, Suppression des monopoles de l'Etat.
- Grande ouverture à l'IDE (investissements directs étrangers).

Il va sans dire, que ces réformes ont eu un impact fort sur la réorganisation des entreprises, et l'instauration d'une forte dynamique, elles ont eu aussi un impact très positif sur la gestion des ressources Humaines ;
Ensuite, la création d'associations d'appui aux entreprises, regroupant les professionnels du domaine RH : AGEF au Maroc, ARFORGHE en Tunisie, et l'ALGRH en Algérie, dont l'objectif est le partage des expériences, la diffusion des bonnes pratiques locales ou internationales, et la construction de liens avec des associations similaires dans le monde, ces associations ont constitué un facteur de progrès immense pour la fonction GRH au Maghreb et ont contribué à donner de la visibilité à cette fonction et aux différentes parties prenantes dans le processus de GRH au sein des entreprises.
Parallèlement, des cabinets de conseil dans le domaine des RH, ont été créés, dotés de consultants, ils apportaient le conseil et le renforcement nécessaires aux cadres dans l'exercice de leurs fonctions en RH.
Enfin, la GRH au Maghreb a été structurée à travers la mise en place du cadre juridique approprié qui répond au besoin des entreprises et aux employés et clarifie les droits et devoirs de chacun.

1.2. Les pratiques des entreprises maghrébines en matière de GRH

Malgré les nombreuses réformes, la fonction RH dans le Maghreb se heurte à plusieurs obstacles empêchant sa réelle mise en œuvre, au Maroc elle est en mal de structuration (Bentaleb C. 2004), en Algérie en mal de définition (KHIAT A., 2010) et en Tunisie en mal d'instauration entre modernisme et autoritarisme (la culture du Flou) (ZAGHAR. R, 2000)
Les pratiques RH sont certes, spécifiques à chaque pays, mieux encore à la taille, au secteur d'activité et à la culture au sein du Même pays - les facteurs de contingence conditionnent amplement les pratiques mises en œuvre (M.BAYAD et D.NEBENHAUS 1994 ; B.FABI et D.J.GARAND 1991)-, mais l'évolution et la structure de la fonction RH au Maghreb est relativement similaire dans les trois pays :

- Dans le secteur informel, Les pratiques en GRH sont non structurées, l'administration du personnel est gérée de façon traditionnelle, en l'absence du minimum requis : contrat de travail, fiche de paie, règlement intérieur. A noter qu'au Maroc ce secteur compte en moyenne 1,55 millions unité de production[46] ;

[45] Khiat A. (2009), Pour une gestion coopérative en matière de G.R.H. dans les entreprises Algériennes, 11ème Université de printemps de l'Audit Social, Sidi Fredj – Algérie. 30 et 31 mai 2009.
[46] Les résultats du Haut-Commissariat au Plan(HCP), Maroc Décembre 2009.

- Occupant plus de 90% du tissu économique marocain, les PME/PMI sont caractérisées par une certaine hybridation des pratiques en GRH, dans les petites et Moyennes entreprises, elles disposent de quelques outils de gestion et d'administration du personnel, cette fonction est gérée par la direction elle-même ou déléguée à un agent comptable ou administratif, ses outils sont limités au minimum indispensable : traitement régulier de la paie du personnel, déclarations aux organismes sociaux, pointage.., les grandes PME quant à elles s'inspirent de leurs confrères européens et disposent d'une entité dédiée à la fonction RH, qui, en plus du minimum indispensable à l'administration du personnel, ont des dispositifs de formation, de recrutement et de communication interne ;
- Filiales de multinationales, ou groupes nationaux publics, ces entreprises disposent de services ou directions dédiés à la fonction RH avec l'existence de procédures formalisées de recrutement, formation, rémunération et GPEC. Le mode de Management de ces entreprises ressemble fortement à celui pratiqué au sein des entreprises européennes, qui, quel que soit leurs secteur d'activité et leurs catégorie (Secteur privé ou Publique) adoptent toutes, les bonnes pratiques managériales qui sont en Vogue en Europe.

A noter que dans les filiales d'entreprises multinationales, les méthodes et outils de gestion sont transposés tels qu'ils sont mis en œuvre au niveau de la maison mère, avec quelques adaptations au contexte local : facteurs de contingence (Lawrence & Lorsch)[47].

Dans un contexte de mutations et de demande croissante envers la professionnalisation de la fonction Rh, et une grande nécessité de démontrer son apport à l'organisation, les attentes exprimées à l'égard de l'audit social sont de plus en plus croissantes.
S'inscrivant dans une logique d'amélioration des performances, l'audit social est l'outil le plus privilégié à mettre en place qui permet de dresser un état des lieux sur la fonction Rh, en effet, il demeure le meilleur allié pour réduire les risques auxquelles les entreprises sont confrontées.
Jean Marie Peretti le définit comme étant un « *examen professionnel qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des RH aux objectifs d'une organisation et d'émettre les recommandations d'amélioration de la qualité de la GRH.* »

Si l'audit social connait un succès majeur au sein des entreprises européennes qu'on est-il des entreprises maghrébines ?
Quel état des lieux peut-on dresser de la pratique de l'audit social au niveau des entreprises Maghrébine ? C'est la question à laquelle on va essayer de répondre dans la partie suivante.

2. Pratique de l'audit des Ressources Humaines au sein des entreprises maghrébines

2.1. Cadre et Méthodologie de l'étude

Plusieurs auteurs tels que P. Candau, J. Igalens, JM. Peretti, E. Vatteville …, se sont intéressés à la question de l'audit social, à son apport pour l'organisation et son rôle dans la gestion des hommes. Cet intérêt pour l'audit social émane de la nécessité ressentie48 dans et pour la fonction personnel, de méthodes et de techniques adaptées aux caractéristiques de cette fonction, permettant de mieux en évaluer son efficacité et d'améliorer le contrôle interne et la préparation des décisions.
La présente étude a pour objectif de dresser un état des lieux de la pratique de l'audit des Ressources Humaines, l'étude est donc purement exploratoire, qui vise à ressortir les avis et les perceptions des Cadres RH, vis-à-vis de la pratique de l'audit RH.

[47] Lawrence P. & Lorsch J. (1994), Adapter les structures de l'entreprise intégration ou différentiation, Editions d'organisations, Paris.
[48] Candeau P. (1985), Audit social, Vuibert, Paris.

Pour réaliser notre étude nous nous sommes intéressés aux grandes entreprises, notre choix n'est pas fortuit, nous avons orienté notre choix vers la grande entreprise, parce qu'elle est susceptible de disposer d'une cellule dédiée à la Fonction RH, et donc une pratique de l'audit social. La définition d'une grande entreprise a toujours fait l'objet de controverse, en effet si la plupart des pays se réfèrent aux mêmes critères pour définir cette catégorie d'entreprises (taille de l'effectif, montant du CA et/ou du total du bilan), les seuils utilisés varient considérablement d'un pays à l'autre ; nous avons donc retenu la définition de l'Insee qui retient pour la grande entreprise un nombre de salariés supérieur à 500 personnes et un chiffre d'affaire d'au moins 500 millions de Dirhams.
L'échantillon de notre étude recouvre une soixantaine d'entreprises réparties entre le Maroc, l'Algérie et la Tunisie ; Etant donné qu'au moment de la rédaction de la présente étude l'enquête est toujours en cours de réalisation, nous nous contenterons de présenter dans cette communication, les résultats de l'enquête menée auprès de 30 entreprises maghrébines réparties à part égal entre les 3pays (10 entreprises dans chaque pays).
Pour pouvoir mener notre étude quantitative il a fallu mettre en place un ensemble de critères afin de dresser l'état des lieux, ce dernier ne peut refléter que les entreprises enquêtées, et partant les résultats ne peuvent être élargis à l'ensemble des entreprises maghrébines.
Nous avons retenu les critères suivants :

- Typologie d'entreprise : la grande entreprise ;
- Secteur d'activité : Secteur Secondaire regroupant des entreprises de différentes branches d'activités ;
- Nationalité des entreprises : nous avons choisi, à part égal au sein de chaque pays, les entreprises nationales et multinationales, le but étant de vérifier l'impact de la nationalité de l'entreprise sur ses pratiques RH, et entre autres sur la pratique de l'audit RH.

N'ayant pas de données officielles sur la liste des entreprises dans les trois pays, nous avons constitué notre base de sondage :
Au Maroc nous nous sommes basées sur la liste des grandes entreprises marocaines, fournie par le Magazine les 500 de 2010, elle regroupe l'ensemble des grandes entreprises nationales, multinationales et mixtes, qui ont réalisé de bonnes performances économiques et sociales.
En Algérie, la collaboration avec Mr Abdlhamid Maiza, Directeur par Intérim de L'ALGRH nous a été d'un grand apport, d'abord pour valider le questionnaire, ensuite pour le diffuser auprès des entreprises Algériennes ;
En Tunisie, nous nous sommes basées sur la liste des entreprises diffusées par le ministère Tunisien de l'industrie, ainsi que sur les différentes basées de données disponibles.
Devant l'impossibilité d'être présent en Algérie et en Tunisie pour diffuser le questionnaire auprès des entreprises de l'échantillon, nous nous sommes basés sur les réseaux sociaux professionnels (Linkedin et Viadeo) cette méthode nous a facilité la prise de contact avec notre cible (Cadre et directeurs RH), et chemin faisant la diffusion du questionnaire auprès des entreprises.
L'administration du questionnaire s'est faite avec le logiciel SPSS17.0.

2.2. L'audit des Ressources humaines : Présentation des Résultats de l'étude

- Définition de l'audit RH

Défini par J. Igalens dans l'Université de printemps de l'audit social en 2011, comme étant « *un bout de projecteur sur une zone d'ombre* », l'audit social est un processus méthodique qui vise à apprécier la qualité des Ressources humaines au sein de l'entreprise ;
Contrairement aux résultats présentés par Voynnet-Fourboul (2005) , lors des Université de printemps et d'été de l'audit social à Marrakech et à Lille, le terme d'audit social n'est pas

assimilé à une procédure lourde, source de perception négative chez les DRH, au contraire, 83% des entreprises maghrébines enquêtées voient en l'audit social un outil d'amélioration du Management des ressources Humaines, 10% d'entre elles considèrent qu'il s'agit d'une évaluation de la performance sociale des entreprises, 7% considère qu'il s'agit d'un moyen de contrôle de la fonction RH.

- Place de l'audit RH

La taille de l'entreprise ainsi que sa nationalité influence son Système de Mangement de Ressources Humaines, plus l'entreprise dispose d'un nombre de salariés et un chiffre d'affaire important plus elle tend vers une évaluation et un audit régulier des différents volets de gestion, et notamment à travers les différents types d'audits qu'elle réalise.
L'enquête révèle que l'examen des états financiers de l'entreprise à travers l'audit comptable et financier est le plus prisé des audits, il est pratiqué par toutes les entreprises maghrébines enquêtées sans exception, suivi par l'audit qualité à 27%, l'audit commercial à 16%, l'audit des Achats et logistique 14%, et l'audit de production 8%.
La culture d'audit et d'évaluation est omniprésente dans l'ensemble des entreprises, l'analyse démontre la coexistence de l'audit RH avec les autres types d'audit, il ressort de l'analyse que les certifications qualités sont un préalable et un excellent outil permettant l'instauration d'une culture d'audit des RH, et cela grâce aux audits qualités organisés régulièrement dans le cadre de certification.

- La pratique de l'audit des Ressources Humaines

Les cadres et Directeurs Ressources Humaines sont conscients du rôle joué par l'audit des RH et de son apport à l'entreprise, à ce titre plusieurs rôles lui sont assignés :

- Appréciation de la pratique des Ressources Humaines dans l'entreprise à des normes (nationales ou internationales)
- Diagnostiquer les sources éventuelles de dysfonctionnement
- S'assurer de la cohérence des pratiques RH avec la politique Ressources Humaines
- Rechercher l'efficacité des décisions prises dans le domaine des Ressources Humaines
- Assumer l'utilisation efficace et économique des Ressources Humaines

L'analyse démontre que 53% des entreprises enquêtées déclarent pratiquer l'audit des RH, elles se répartissent comme suit :

Pays enquêté	Pratique de l'audit RH
Algérie	40%
Maroc	60%
Tunisie	60%

45% de ces entreprises préfèrent confier la réalisation de l'audit des RH à des organismes spécialisées, qui présentent l'avantage d'un regard neuf vis-à-vis des processus RH mis en place et n'hésitent pas à questionner l'évidence. L'auditeur externe n'est toutefois pas toujours au fait de la culture particulière de l'entreprise, c'est pour cela 55% des DRH considèrent que les auditeurs internes, sont mieux placés pour réaliser cet audit.
L'audit social est aussi une mission aux dimensions variables[49] vu qu'il peut être soit une mission d'appréciation de la conformité de la pratique sociale à des référentiels, soit une mission de recherche de l'efficacité des pratiques sociales ou enfin une mission d'ordre stratégique de l'entreprise. 56% des entreprises pratiquant l'audit des RH, privilégient l'audit

[49] Couret A. & Igalens J. (1988). L'audit social. Que sais-je ? , Paris.

de conformité, qui vise à vérifier les procédures mises en place avec les normes nationales et internationales ; l'audit d'efficacité et des risques et valeurs, quant à eux sont les moins utilisés.

- Les différents types d'audits mis en Place

Tous les volets de la Gestion des Ressources humaines font l'objet d'un audit, ce dernier fait porter l'analyse sur l'ensemble des pratiques qui visent à mettre « l'homme idoine à la place appropriée»[50]. 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. Ainsi les volets RH dans les entreprises maghrébines n'ont pas le même degré de priorité et d'importance par les gestionnaires RH.
L'enquête sur l'audit RH fait ressortir que la rémunération constitue le premier domaine évalué dans le cadre de l'audit des RH, et cela à hauteur de 21% , ce qui rejoint ce qui a été démontré sur le plan international, en effet il est l'une des missions les plus importantes de l'audit social[51] ainsi, au carrefour de disciplines variées, le droit du travail, la gestion financière et prévisionnelle, la psycho-sociologie, l'audit des rémunérations apporte aux directions d'entreprise un jugement motivé et indépendant sur :

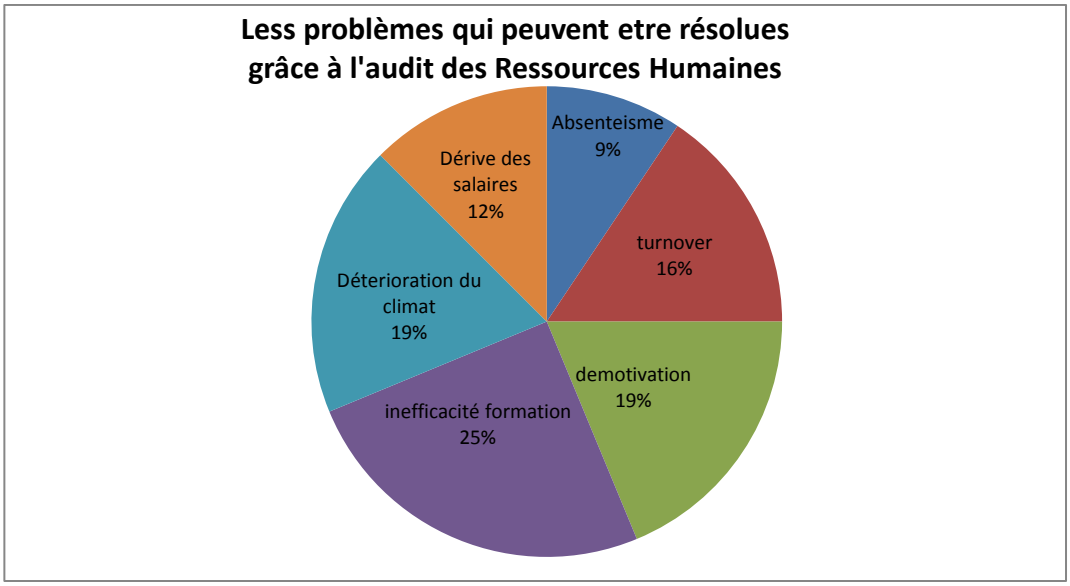
- La conformité de leurs outils et de leurs politiques de rémunérations à l'état du droit et des règles internes ;
- L'efficacité de leurs procédures et la qualité de leurs informations en la matière
- La nature et le degré de maitrise des risques liés aux politiques salariales,

En 2ème position nous trouvons l'audit de la formation, qui vise à évaluer le retour sur investissement, et la cohérence des réalisations au niveau de la formation avec les objectifs qui lui ont été assignés, les entreprises maghrébines recourent à cet audit à hauteur de 19%
De façon détaillée et par ordre d'importance, les éléments qui font le plus l'objet de l'audit RH sont :

- L'audit de la fonction RH ;
- L'audit des recrutements
- L'audit de la gestion de carrière
- L'audit du climat social
- L'audit des conditions de travail
- L'audit de la conformité au droit du travail
- L'audit de la RSE

73% des entreprises maghrébines enquêtées estiment que le recours à l'audit RH est une nécessité pour faire le point sur la fonction RH, les 27% restantes confirment que l'audit des RH est obligatoire en cas de changements organisationnels ou stratégiques tels que les : les opérations d'acquisitions, fusions, restructurations …. Elles estiment aussi que l'audit permet de résoudre les problèmes décrits dans le graphique suivant:

[50] MARTORY B. (2003), Revue française de gestion « Lavoisier »2003/6 - n° 147.
[51] IGALENS J. & PERETTI J.M., (1986) « Audit des Rémunérations » Les Editions d'organisations, Paris.



Enfin, Sur les 9 entreprises maghrébines qui pratiquent l'audit par leurs propres moyens, 3 entreprises seulement disposent d'une cellule dédiée à l'audit RH, et d'auditeurs sociaux capables d'établir un diagnostic, et dotés de compétences clés tel que la rigueur l'organisation, ainsi que le sens d'écoute et d'analyse.
Ces résultats préliminaires sur la pratique de l'audit des RH au Maghreb, nous ont donné un bref aperçu sur l'état des lieux ainsi que les perceptions des DRH vis-à-vis de l'audit social.

Conclusion

Quelle place pour l'audit social dans le Maghreb ?
Loin d'être à son apogée, il existe bel et bien une place pour l'audit des RH, les résultats préliminaires de l'étude démontre que les entreprises maghrébines sont consciente de l'apport de l'audit des Ressources Humaines, sa pratique n'est certes pas généralisée au sein de l'ensemble des entreprises maghrébines, qui d'ailleurs reconnaissent à hauteur de 50% que le non recours à l'audit RH est la résultante directe de l'ignorance de cette démarche et de son apport directe à l'entreprise, et donc l'ignorance de tout intérêt qui peut en être dirigé.
Si, parmi les audits auxquels recourent les entreprises, l'audit RH n'en constitue pas le plus utilisé c'est par ce que son apport direct au Système de MRH n'est pas toujours explicite, l'introduction de la culture des faits, des chiffres et du résultat dans les RH n'est pas évidente, ainsi l'audit des RH ne se développera que s'il démontre sa capacité à faire progresser les entreprises et les organisations, les promotions centrées sur le mot ne suffiront pas, un effort considérable doit être fait , afin que la place qui sera occupée par l'audit des RH sera à la mesure de sa valeur ajoutée.

Bibliographie

Bentaleb C., (2000), « La fonction RH au Maroc : typologie et champ de compétences », Cahier de recherche, Université Cadi Ayyad, Marrakech.
Brabet J., (1993), Repenser les gestions des ressources humaines ? Economica, Paris
Chaouki F., Igalens J., Bensalem M., (2005), « La relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle. Une étude auprès des salariés des entreprises marocaines », dans Perspective sur la GRH au Maghreb, Editions Vuibert, Paris.

Candau P. (1992), Audit Social, Vuibert, Paris.
Couret A. & Igalens J. (1988). L'audit social. Que sais-je ? , Paris.
Dali A. (2005), « La gestion des ressources humaines en Algérie, dans Perspective sur la GRH au Maghreb », Editions Vuibert, Paris.
Frimousse S., Peretti J.M., (2005), « La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin : entre convergence et contingence », dans Perspective sur la GRH au Maghreb, Editions Vuibert, Paris
El Abboubi M. & El Kandoussi F. « L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des reformes des entreprises publiques au Maroc », HEC-ULg Working Paper Series August 06 / N° 200608/08
Frimousse S., Peretti J.M., (2005) « Perceptions et visions de l'audit Social par les DRH du Maghreb », Actes de la 23ième Université d'été de l'Audit Social, Lille, 2005
Igalens J. (2000), Audit des Ressources Humaines, Editions Liaisons, Paris.
Igalens J. & Peretti J.M., (1986) « Audit des Rémunérations » Les Editions d'organisations, Paris.
Kadri-Messaid A. (2009) « Audit social et GRH : un enjeu pour développer les compétences dans les entreprises algériennes », 11ème Université de printemps de l'Audit Social, Sidi Fredj – Algérie. 30 et 31 mai 2009
Khiat A. (2009), « Pour une gestion coopérative en matière de G.R.H. dans les entreprises Algériennes », 11ème Université de printemps de l'Audit Social, Sidi Fredj – Algérie. 30 et 31 mai 2009.
Khiat A(2008), Thèse de Doctorat d'Etat sous le thème « Analyse économique Et Gestion des Ressources Humaines », Algérie 2008.
Khiat A(2008), Thèse de Doctorat d'Etat sous le thème « Analyse économique Et Gestion des Ressources Humaines », Algérie 2008.
Lawrence P. & Lorsch J. (1994), Adapter les structures de l'entreprise intégration ou différentiation, Editions d'organisations, Paris.
Martory B. (2003), « Audit social : Pratiques et principes » Revue française de gestion,Lavoisier 2003/6 - n° 147.
Matmati M., (2005), « La gestion des ressources humaines au Maghreb », dans Perspective sur la GRH au Maghreb, Editions Vuibert, Paris.
Voynnet-Fourboul. C.2005 « Quelles représentations de l'audit Social ?, actes de la 23ième Université d'été de l'Audit Social, Lille.
Zghal R. 1994 ; La culture de la dignité et le flou dans l'organisation, CERES.

INNOVATION, ORGANISATION ET FORMATION : UNE ETUDE EMPIRIQUE SUR LES PMI BAS-NORMANDES

Khadidja BENALLOU
CREM-CNRS 6211, Université de Caen
UFR de Sciences Economiques et de Gestion
CNEPRU, Université d'Oran
khadidja.benallou@unicaen.fr

Mohammad MOVAHEDI
CREM-CNRS 6211, Université de Caen
UFR de Sciences Economiques et de Gestion
mohammad.movahedi@unicaen.fr

Jean BONNET
CREM-CNRS 6211, Université de Caen
UFR de Sciences Economiques et de Gestion
jean.bonnet@unicaen.fr

Introduction

A l'ère de la nouvelle économie, la compétitivité et la croissance des firmes industrielles sont en partie basées sur leurs stratégies d'innovation. Nous cherchons dans cette étude à mesurer les changements organisationnels, à déterminer la direction de ces changements et à évaluer leur lien avec les innovations technologiques, à savoir les innovations de produit et de procédé.
L'innovation organisationnelle se rapporte à la mise œuvre d'un ensemble de nouvelles méthodes d'organisation. Celles-ci peuvent être de nouvelles pratiques dans le mode de production, dans l'organisation du lieu de travail ou en matière de relations extérieurs de l'entreprise, etc. Ce type d'innovation diffère des innovations commerciales qui cherchent à satisfaire les besoins des consommateurs par la mise en œuvre de nouvelles pratiques commerciales en introduisant des changements significatifs dans la conception, du placement, ou de la tarification du produit. Ces innovations organisationnelles diffèrent aussi des innovations technologiques qui impliquent, d'une part, l'introduction d'un nouveau produit ou service, ou leurs améliorations ; et d'autre part, la mise en œuvre d'un procédé ou de nouvelles méthodes de production ou de distribution, (Oslo, 2005). Si de nombreuses recherches soulignent la complémentarité entre les différents types d'innovations technologiques (Greenan et al, 1993 ; Greenan, 1996 ; Caroli et Van Reenen, 2001 ; Greenan et Mairesse, 2006), peu d'entre elles se sont particulièrement centrées sur les innovations organisationnelles. Celles-ci impliquent la formation continue de la main d'œuvre (Zamora, 2006) pour s'ajuster aux nouveaux besoins de l'entreprise et atteindre le niveau de la qualité des ressources humaines exigé (Tremblay et Rolland, 1996, 2000, Tremblay, 2007).
La plupart des études souligne différentes formes inhérentes aux changements organisationnels, les plus récentes convergent vers davantage de décentralisation (Boyer, 1991), de modernisation de la main-d'œuvre, d'adoption de la démarche qualité, de modernisation des relations externes, et même vers l'adoption d'un système de gestion des connaissances. Tout dépendra des objectifs fixés par l'entreprise
Vue l'ampleur de l'innovation organisationnelle, il semble difficile de la réduire à une ou deux variables. Les indicateurs utilisés par les différentes recherches sont loin d'être des indicateurs convenables ou précis, ceci pour deux raisons : 1) ils ne prennent en compte qu'un seul type de

changement organisationnel ; 2) ils sont majoritairement mesurés par des variables qualitatives et souvent binaires (Greenan, 1996 ; Greenan & Mairesse, 2006 ; Caroli & Van Reenen, 2001). Portant, le degré de changement varie d'une entreprise à l'autre même si elles font toutes les deux de l'innovation organisationnelle. C'est pour cela que nous proposons des indicateurs plus riches et pertinents de l'innovation organisationnelle à partir des seize variables concernant les changements organisationnels dans les PMI bas-normandes; Ces variables affichent un large éventail de catégories des changements organisationnels dont la formation et la qualification, la gestion des connaissances, la gestion de la production, la qualité et les relations externes. Cela permet d'avoir de bons indicateurs d'innovation organisationnelle.
Nous utilisons la méthode de l'analyse des correspondances multiples (ACM) pour estimer ces indicateurs. Celle-ci, nous permettra de synthétiser et de rassembler le plus possible un certain nombre d'informations sur les entreprises innovantes. L'avantage de cette méthode est de passer de variables qualitatives à des variables quantitatives. Ensuite, nous appliquons un modèle de régression basée sur une analyse de la covariance (ANCOVA) afin d'estimer dans quelle mesure l'innovation technologique entraîne des changements organisationnels.
Notre travail se propose ainsi de répondre aux interrogations suivantes : quel est le degré des changements organisationnels mis en œuvre par les petites et moyennes entreprises industrielles ? Et dans quelle mesure la nature de ces changements diffère d'une entreprise à l'autre ?
Pour traiter ces questions, nous utilisons les données de la base de l'enquête IDEIS[52], qui regroupe un échantillon aléatoire et stratifié de 90 PMI bas-normandes. Cette enquête a été réalisée en 2009-2010 et porte sur les données de la période 2006-2008.
Dans une première partie nous présentons une revue de littérature à partir de laquelle sera tiré notre modèle théorique. Dans un second temps, nous définissons les variables susceptibles d'être mesurées. Par la méthode de l'ACM, nous extrayons les principaux axes factoriels qui expliquent une grande partie de la variabilité du nuage des observations. Nous contrôlons ensuite les résultats obtenus à l'aide d'une régression linéaire pour mieux comprendre les facteurs déterminants de l'innovation organisationnelle.

1. Un regard exploratoire sur l'innovation organisationnelle

De nombreuses recherches mettent en évidence les changements organisationnels comme un moyen efficace de diffusion et de renforcement de la flexibilité et de l'innovation technologique. Néanmoins, ces recherches n'ont pas pris en compte tous les éléments et toutes les pratiques inhérentes à ces changements. Greenan (1996) étudie la corrélation qui existe entre les éléments du triangle que forment l'innovation technologique, les changements organisationnels et les changements dans les compétences. D'après Greenan, la modernisation de l'entreprise industrielle se manifeste réellement par un changement simultané affectant à la fois les facteurs de production et leur technologie combinatoire. Au niveau du facteur capital, il s'agit de renouveler le matériel, alors qu'au niveau du travail, il s'agit de revoir le niveau de compétences et de s'adapter au nouveau changement. En outre, pour une meilleure coordination au niveau de l'entreprise, il s'agit de réorganiser les méthodes de travail en fonction des nouveaux besoins et des nouvelles techniques de production. Dans une étude simultanée, Greenan montre qu'entre 1988 et 1993, suite à un effort considérable de modernisation des PMI françaises, la structure des qualifications a été influencée plus par les changements organisationnels que par des changements technologiques.
Leavitt (1965) analyse aussi trois approches possibles du changement organisationnel, qui peuvent être structurelle, technologique et humaine. Par conséquent l'aspect des ressources

[52] http://projetideis.unicaen.fr

humaines est étroitement lié au changement organisationnel. Les nouveaux métiers induits par une réorganisation du travail exigent davantage un certain niveau de qualification et de formation. Selon Blosfeld (1985) un salarié est hautement qualifié s'il exerce une formation continue.

En plus, une autre approche analytique lie les changements organisationnels essentiellement aux compétences et aux connaissances. Penrose E. (1959) explique que le départ d'un salarié capable, dont ses connaissances peuvent intervenir dans le processus manufacturier, induit une perte en capital à l'entreprise. La connaissance a ainsi une valeur économique comme toute autre ressource de capital (Nelson et Winter, 1982). De fait, la gestion des connaissances et la mémorisation des connaissances deviennent une des pratiques révolutionnaires et innovatrices des firmes (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Prahalad et Hamel, 1995). D'où, la mise en œuvre des changements organisationnels dépend de l'adoption de tout un éventail de nouvelles pratiques. Nous déduisons ainsi notre première hypothèse :

H1 : *Le changement organisationnel reflète la mise en œuvre d'un* ensemble *de nouvelles pratiques. L'ampleur de ces changements peut différencier d'une entreprise à l'autre.*

Par la suite, Caroli & Van Reenen, (2001); Tremblay, (1992) et Bartoli, (1986) ont mis en évidence la relation étroite entre la stratégie d'innovation et les caractéristiques de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Pour la mise en place d'une telle stratégie d'innovation, la firme tient désormais compte, non seulement de l'introduction des nouveaux produits et procédés, mais également de la réorganisation du travail ; de la redéfinition de la part des emplois qualifiés (pour la nouvelle mission ou le nouveau projet) et encore de la mise en œuvre d'un plan de formation. En gros, la stratégie d'innovation dépend de la prise en compte de la qualité et des caractéristiques des ressources humaines (Tremblay, 2007)[53]. Turcotte, Léonard et Montmarquette (2003) rajoutent que les entreprises ayant une stratégie liée aux ressources humaines ou à la R&D sont plus susceptibles d'appliquer les activités de formation par rapport aux autres entreprises. En plus, ils observent une corrélation entre la formation et les innovations technologiques.

Selon Baldwin et Johnson (1996) les entreprises innovatrices en technologie sont aptes à accroitre leurs besoins d'employés qualifiés que celles non innovatrices. Baldwin, Gray et Johnson (1996) montrent aussi que si les besoins des entreprises en compétences se retrouvent sur le marché de travail, dans ce cas elles recrutent de nouveau personnel ; par contre, dans la plupart des cas, il est difficile de trouver les connaissances propres à l'entreprise (connaissances tacites) à l'extérieur, il est à ce moment fort probable que l'entreprise forme le personnel déjà existant. Finalement, l'entreprise est contraint soit de former soit de recruter une main-d'œuvre spécifique Baldwin et Peters (2001).

Néanmoins cette stratégie d'innovation basée sur la qualité des ressources humaines n'est pas la seule. Hall (1987) avait décrit de nouvelles pratiques organisationnelles pour atteindre l'excellence industrielle ; il préconise la démarche de la qualité totale et la production en juste-à-temps afin de maitriser les flux productifs. Il ressort ainsi que certaines nouvelles pratiques organisationnelles peuvent se concentrer sur la restructuration du système de production. Celle-ci pourra être réalisée en réduisant le délai de livraison et de production (juste-à-temps), et en améliorant la démarche qualité.

[53] C'est-à-dire des caractéristiques distinctes de la main-d'œuvre. Qui peuvent être des atouts comme elles peuvent être des contraintes « … soit une contrainte, par exemple si le niveau de scolarité du personnel est faible, si la sécurité de l'emploi est forte, etc. soit un atout ou un facteur favorisant l'innovation si, au contraire, le personnel est bien formé, ouvert à apprendre davantage, accepte une certaine mobilité dans l'entreprise, etc. », Tremblay, (2007).

Le juste à temps permet non seulement de réduire les coûts d'approvisionnement mais aussi de satisfaire les clients dans les délais et d'établir des relations commerciales stables avec les fournisseurs.

Cependant, les entreprises appartiennent à des secteurs technologiques différents et possèdent des structures organisationnelles hétérogènes ; de ce fait leurs politiques de changements en principes ne sont pas les mêmes. Donc le choix du type de changements organisationnels dépend des domaines dans lesquels l'entreprises doit s'engager afin d'acquérir des avantages compétitifs aux niveaux du produit et de la technologie (procédé). A partir de là, on formalise notre deuxième hypothèse :

H2 : *selon leurs caractéristiques et leurs besoins, les entreprises adoptent différentes stratégies d'innovation organisationnelle.*

Notre étude apporte une analyse multidimensionnelle en tenant compte des différents aspects des changements organisationnels. Ces aspects enveloppent la formation, la qualification des salariés, la gestion des connaissances, la gestion de la production, la démarche qualité et l'amélioration des relations avec les partenaires externes.

2. Méthode de recherche et base de données

Notre étude porte sur la mise en œuvre d'un ensemble de changements organisationnels qui peut inclure la formation, la gestion des connaissances, la gestion de la production, la qualité et les relations extérieures. Les variables utilisées, pour cette étude, sont variées et de nature qualitative. La méthode de l'analyse des correspondances multiples (ACM) est adaptée et s'applique aisément à la nature et à la quantité importante des informations contenues dans la base. Elle permet de résumer les informations. En effet, les tableaux de contingence contiennent d'habitude **n** individus statistiques présentés par **p** dimensions ou variables. La méthode ACM nous aide à synthétiser les informations contenues dans ces grands tableaux en projetant les dimensions **p** sur les **q** premiers axes factoriels optimaux **(q<p)** en perdant le moins d'information possibles (les axes factoriels optimaux sont choisis en fonction des valeurs propres et de leur contribution décroissante à l'inertie du nuage de points) (Busca, & Toutain, 2009).

La base de données utilisée est celle de l'enquête du projet IDEIS (projet Interdisciplinaire pour le Développement des Entreprises, l'Innovation et la Stratégie)[54] qui nous apporte des informations originales sur les pratiques d'innovation et de formation dans les PMI bas-normandes[55]. Ce projet s'intègre dans le cadre des opérations destinées à développer et à renforcer l'innovation dans les entreprises bas-normandes. Il propose des analyses et des diagnostics en s'appuyant sur une approche fouillée du processus d'innovation dans les entreprises. Il a donné lieu entre autres à une enquête détaillée réalisée pendant la période d'avril 2009 à janvier 2011 auprès d'un échantillon représentatif de 90 PMI issues d'une population de 803 PMI dans la région de Basse-Normandie[56]. L'échantillon a été stratifié par

[54] Ce projet scientifique interdisciplinaire contribue depuis la fin 2007 au développement de la région Basse-Normandie dans le cadre du projet CPER (Contrat de Projets État-Région 2007-2013). Il s'inscrit dans le cadre du Programme Opérationnel FEDER (Fonds Européen de Développement Régional). Il fédère des chercheurs en Sciences Humaines et Sociales regroupés au sein de la Maison de la Recherche en Sciences Humaines (MRSH), de l'Université de Caen Basse-Normandie (UCBN) sur des thématiques de l'entreprise et de l'innovation. https://www.unicaen.fr/mrsh/projetideis/home/

[55] Nous avons exploré uniquement les variables faisant partie de notre étude.

[56] Cette enquête a été conduite en face à face avec les chefs d'entreprise à partir du questionnaire "Les capacités d'innovation des PME - Modèles d'entreprise et schémas d'innovation", Olivier Gaussens et Patrick Houzet, mai 2009.

secteur d'activité, par taille et par zone d'emploi. La taille des entreprises varie de 10 à 250 salariés. Le questionnaire regroupe l'ensemble des thématiques de l'entreprise, avec un focus particulier sur l'innovation, à travers les stratégies et les objectifs que se sont fixés les chefs d'entreprises. L'enquête a été menée en face à face avec les responsables pour plus d'informations. Les variables exploitées de cette enquête sont de nature qualitative (dichotomiques et certaines à plusieurs modalités). Pour certaines, nous avons repris les mêmes modalités ; pour d'autres nous avons désigné des scores allant de 1 jusqu'à 5 (le cas des variables Jat-Pro et Jat-StoPro qui désignent respectivement le juste à temps des produits finis et le juste à temps des stocks des composants de la production pour le tableau 1).

Dans notre recherche, nous utilisons seize variables relatives aux changements organisationnels qui seront analysées par la méthode ACM.

3. Construction des variables

L'adaptation des travailleurs aux évolutions technologiques de plus en plus rapides, nécessite un investissement dans la qualification du capital humain. La prise en compte de la qualification des ressources humaines dans l'innovation organisationnelle prend ainsi de l'ampleur dans les travaux de recherche les plus pertinents (Caroli et Van Reenan, 2001 ; Janod et Saint-Martin, 2003 ; Greenan et Mairesse, 2006).

D'après Hall (1987) il existe trois catégories de pratiques organisationnelles pour atteindre «l'excellence industrielle» : le juste à temps, la qualité totale et l'implication des hommes. Les recherches récentes mettent aussi en relief la gestion des connaissances (Nonaka & Tackeuchi, 1995) comme un moyen favorisant l'innovation. À ce niveau, l'externalisation des connaissances tacites en connaissances explicites (uniquement les connaissances tacites nécessaires) est relative aux nouvelles pratiques organisationnelles. De plus, les processus d'innovation sont des processus interactifs et cumulatifs et non linéaires ; d'ailleurs, Kline, Rosenberg (1986) et Teece (1996) avaient signalé que l'interdépendance et la coordination en interne et externe mais aussi la coopération et la mise en place des moyens efficaces de communication avec les partenaires externes jouent un rôle crucial sur la capacité d'innovation de l'entreprise. Nous identifions cinq catégories de variables correspondant aux divers changements organisationnels (annexe A).
Le manuel d'Oslo (2005) considère que l'investissement immatériel n'inclut pas uniquement les activités en R&D. Le recours à la formation interne est alors une des manières d'effectuer cet investissement. Checcaglini & Marion-Vernoux (2010) ont mentioné, dans une étude effectuée auprès de 100 000 entreprises en Europe, que 86% des grandes entreprises européennes et trois quart des entreprises françaises forment leurs salariés. La firme peut revaloriser la compétence de ses employés par la formation (Form), ou par le recrutement de nouvelles compétences (RCRQLIFBS) ; afin d'augmenter la part d'emploi qualifié (APEQ). Cette stratégie de perfectionnement et de qualification des travailleurs s'adosse sur un plan de formation visant des objectifs bien déterminés (PLFORM). Pour répondre à des besoins de connaissances et de savoir-faire, l'entreprise peut recourir à une formation externe (FRMEXTRBS) ou même à une formation spécifique pour collecter les informations stratégiques (FRMSI).

A cette première catégorie de variables se joint une deuxième catégorie, qui comprend la prise en compte des nouvelles connaissances (NVLCNS1) créées au sein des groupes de travails formels ou informels. Ces groupes sont appelés aussi les communautés de savoir (CMSAV). Cette prise de conscience nécessite forcément une activité de codification ou de mémorisation d'expériences et de connaissances mobilisables par le personnel de l'entreprise (MEMO-CON).

Une troisième catégorie de variables contient des actions innovantes dans la gestion de la production. Cette catégorie intègre de nouveaux systèmes de gestion de stock de produits finis (Jat-StoPro), et ceux de gestion de la livraison et de la distribution (Jat-Pro) ainsi que ceux de l'organisation de la production (ORG PR).

La quatrième catégorie exprime la démarche qualité ou l'acquisition de la certification[57] qui prouve la capacité de l'entreprise à s'auto-corriger et à améliorer le fonctionnement de son système de production, dans le but de satisfaire en permanence ces clients. Cette démarche implique la certification des produits (QLITEPDT) et la certification du système du mangement[58] (QLITEMNG).

La cinquième catégorie implique la mise en place des moyens ou des actions pour améliorer la satisfaction des consommateurs (STFCSMTR) ; et la mise en place d'un système d'échanges d'informations qui accélère la communication avec les fournisseurs (STFFRNS). Greenan et Mairesse (2006) considèrent cette catégorie comme un moyen de renforcement de la flexibilité des entreprises, en faisant recours aux mécanismes du marché.

4. Interprétation des indicateurs de l'innovation organisationnelle

Le tableau 1 nous donne une vision plus claire sur les interactions des différentes variables des changements organisationnels.
La synthèse de l'exploration de nos seize variables par la méthode ACM est donnée dans les deux dernières colonnes du tableau 1. Rappelons que le principe de l'ACM est de trouver les axes résultants des combinaisons linéaires des variables, de sorte que la variance du nuage autour de chaque axe soit maximale. Ceci permet de classer les axes en fonction de leur capacité de discrimination des nuages de points (individus et variables). Nous n'avons pris que les deux premiers axes puisque leur inertie cumulée est d'environ 70%. C'est-à-dire qu'ils résument 70% de l'information contenue dans la totalité du nuage de points. Par contre nous avons négligé les autres axes car ils fournissent peu d'informations ; ils sont donc difficiles à commenter et de peu d'intérêt en termes explicatifs.
Les deux premiers axes factoriels représentent les indications sur l'innovation organisationnelle des entreprises interviewées en 2009. Nous interprétons l'axe 1 comme « l'**intensité de mise en œuvre des changements organisationnels »** (63% de l'inertie ajustée) et l'axe 2 comme « **la stratégie d'innovation organisationnelle »** (environ 7% de l'inertie ajustée).

Les résultats de l'ACM nous indiquent que la majorité des modalités influencent significativement l'axe 1. Toutes les modalités contribuent positivement au premier axe factoriel qui apporte le plus d'informations. Par conséquence, nous observons clairement que la caractéristique cumulative de mises en œuvre des changements organisationnels est révélée par

[57] Selon l'Agence Française de Normalisation, l'acquisition de la certification passe par un long programme de formation, de rédaction de procédures et de manuels.

[58] La plupart des chercheurs considèrent cette certification comme un indicateur de la Total Quality Management (TQM). La TQM est une politique de management complètement intégrée dans les organisations, elle désigne un ensemble de méthodes et d'outils dont les objectifs sont :
- faire mieux que ce que nous faisons déjà en réduisant les coûts inutiles et en améliorant les relations client/fournisseur,
- Augmenter nos parts de marché en se centrant sur le service rendu au client final.

L'axe 1. Ceci dit, l'entreprise ne peut adopter efficacement une nouvelle pratique organisationnelle sans en adopter une autre. Ce qui explique la complémentarité des différents types de changements organisationnels.

Tableau 1 : Les indicateurs de l'innovation organisationnelle59

Variables	Modalités	%	Axe1	Axe2
Formation et Qualification				
Form	Plutôt non	72,222	**-4,844**	**-3,285**
	Plutôt oui	27,778	**4,844**	**3,285**
PLFORM	Plutôt non	51,111	**-5,876**	-0,435
	Plutôt oui	48,889	**5,876**	0,435
FRMEXTRBS	Non	14,444	**-2,958**	**-3,146**
	Oui	85,556	**2,958**	**3,146**
FRMSI	Non	75,556	**-2,297**	-0,247
	Oui	24,444	**2,297**	0,247
RCRQLIFBS	Non	45,556	**-2,798**	**-2,366**
	Oui	54,444	**2,798**	**2,366**
APEQ	Non	58,889	**-4,205**	-0,022
	Oui	41,111	**4,205**	0,022
Gestion des Connaissances				
MEMO-CON	Plutôt non	20,000	**-4,283**	**-4,217**
	Plutôt oui	80,000	**4,283**	**4,217**
CMSAV	Non	56,667	**-4,971**	1,392
	Oui	43,333	**4,971**	-1,392
NVLCNS1	Non	13,333	**-4,543**	**-3,619**
	Oui	86,667	**4,543**	**3,619**
Gestion de production				
JaT_Pro	0	12,222	0,567	**3,865**
	1	2,222	-0,243	-0,098
	2	33,333	**-4,936**	1,649
	3	10,000	1,053	**-5,502**
	4	42,222	**3,768**	-0,766
JaT_StoPro	0	11,111	1,527	-0,911
	1	10,000	-0,503	**-3,385**
	2	57,778	**-3,754**	**5,240**
	3	3,333	0,553	**-3,053**
	4	17,778	**3,729**	-1,930
ORG PR	Non	47,778	**-4,563**	**2,783**
	Oui	52,222	**4,563**	**-2,783**
Qualité				
QLITEPDT	Non	52,222	**-3,535**	0,568
	Oui	47,778	**3,535**	-0,568
QLITEMNG	Non	78,889	**-3,522**	**2,751**
	Oui	21,111	**3,522**	**-2,751**
Transactions marchandes				
STFCSMTR	Non	92,222	**-4,914**	1,741
	Oui	7,778	**4,914**	-1,741
STFFRNS	Non	75,556	**-4,634**	0,814
	Oui	24,444	**4,634**	-0,814

[59] La première colonne du tableau nous montre les variables, la seconde colonne leurs modalités, la troisième colonne nous indique le pourcentage de chaque modalité. Dans les deux dernières colonnes nous avons pris les deux premiers axes factoriels de l'analyse des correspondances qui nous donnent des indications sur l'innovation organisationnelle des entreprises interviewées en 2009.

Axe 1 : I**ntensité de mise en œuvre des changements organisationnels** (63% de l'inertie total).

Axe 2 : **Stratégie d'innovation organisationnelle** (7% de l'inertie total).

Dans le cas d'une variable à deux modalités la somme des coordonnées des modalités est nulle. La coordonnée en gras signifie que la modalité contribue significativement à l'inertie de l'axe factoriel.

Les six premières variables qui influencent plus l'axe 1 sont respectivement : la formalisation annuelle d'un plan de formation, l'existence des groupes de travail ou communauté de savoir, la mise en place des moyens de satisfaction des consommateurs, la formation, la mise en œuvre d'un système efficace d'échanges d'information et de communication avec les fournisseurs, l'organisation de la production. Ces variables sont dispersées dans les cinq catégories de changements organisationnels ; une raison en plus pour interpréter cet axe par l'intensité de la mise en œuvre des changements organisationnels. La concentration des nuages de points montre la valeur considérable de l'inertie totale (63%) que représente l'axe1 (voir tableau 1, annexes B et C).
L'axe 2 traduit deux concentrations contraires, l'une représente un groupe d'entreprises ayant trait à la formation, à la qualification et à la gestion de connaissances. L'autre correspond aux entreprises exerçant un système de gestion de production dans les normes de juste à temps, respectant la qualité et établissant des relations avec les partenaires. Le premier groupe de cet axe décrit les entreprises établissant des changements basés sur une stratégie de qualité de ressources humaines (QRH) par contre le deuxième groupe montre les entreprises exerçant des pratiques non basées sur une stratégie de QRH mais sur des usages innovants liés à la production, à la qualité et à la commercialisation. Cet axe est une interprétation raisonnable de ces deux types de stratégie d'innovation adoptés par les entreprises.
La méthode ACM détermine donc la place de chaque entreprise autour des deux axes, en fonction des différents types de changements organisationnels qu'elle met en œuvre. Par conséquent, le nuage de points sur les deux axes montre également que chaque entreprise introduit des changements organisationnels et adopte une stratégie d'innovation appropriée. Une interrogation sous-jacente nous interpelle à ce niveau : quels sont les facteurs qui influencent le plus l'intensité et la stratégie d'innovation organisationnelle de l'entreprise ?

5. Modèle économétrique

En effet, l'adoption des différents types d'innovation est simultanée (Ettlie, 1988 ; Georgatzas et Shapiro, 1993). Le changement technologique a des effets divers aux niveaux des organisations. Autrement dit, une entreprise adapte, à sa nouvelle technologie, son organisation de travail (Zamora, 2006) et de production (Hall, 1987) ainsi que son système de gestion des connaissances (Nonaka Takeuchi, 1997) et des relations externes (David, 1996). La vision évolutionniste confirme la coévolution et le rythme parallèle des évolutions technologiques et organisationnelles (Rosenkopf et Tushman, 1994 ; Van de Ven et Garud, 1994).
Au-delà de cette forte interdépendance technique et organisationnelle, certaines approches lient l'intensité de tout changement au niveau de l'organisation à d'autres éléments fondamentaux qui sont la taille et le niveau technologique sectoriel. La probabilité d'avoir mis en œuvre un changement au niveau de l'organisation baisse lorsque la taille diminue (OCDE, 1989 ; Greenan et Guellec, 1994). D'après Greenan (2006), il semble que chaque PMI adopte une technique propre à elle et une organisation appropriée.
A l'opposé, certains auteurs montrent que le niveau technologique sectoriel n'est pas lié à l'innovation. D'ailleurs, Hall, Lotti, & Mairesse (2009) montrent que les PME italiennes dans les secteurs de basse technologie innovent avec moins d'investissement en R&D que celles dans les secteurs de haute technologique. Ils suggèrent que ces entreprises se servent plutôt des changements organisationnels pour adopter des innovations technologiques.
Von Tunzelman et Acha (2005) donnent l'exemple du secteur de l'IAA[60], dans lesquels, l'intensité de changement organisationnel et technologique ne semble pas un enjeu majeur pour la survie et la compétitivité de ces entreprises (Ce genre de secteur enveloppe une variété de

[60] IAA : Industrie Agro Alimentaire

formes organisationnelles possédant des structures, des hiérarchies, des tailles et des niveaux technologiques très variés).
A l'instar, de cette littérature, il semble que l'innovation technologique, la taille et le niveau technologique sectoriel pourraient expliquer l'intensité et la stratégie de l'innovation organisationnelle. Nous proposons le modèle suivant pour vérifier cette relation :

$$Y_{it} = a + \beta_1\, InnTech_{it} + \beta_2 LnCA_{it} + \beta_3\, NTS_{it} + \varepsilon_{it}$$

Où Y_{it} représente les variables synthétiques de l'intensité de la mise en œuvre des changements organisationnels et de la stratégie d'innovation organisationnelle, $InnTech_{it}$ représente alternativement les variables de l'innovation technologique (produit ou procédé ou les deux), de l'innovation de produit et de l'innovation de procédé. $LnCA_{it}$ est le logarithme du chiffre d'affaire utilisé comme indicateur de la taille. Enfin, NTS_{it} définit la classe du secteur technologique à laquelle la firme appartient (basse technologie, moyenne basse technologie et moyenne haute technologie).
Les estimations du modèle portent donc sur la même base de données et permettent de déterminer les variables qui ont permis à chaque entreprise de se positionner différemment sur les axes factoriels précités.

6. Résultats des estimations

Le tableau 2 présente les variables dépendantes de l'intensité de la mise en œuvre des changements organisationnels. Les premières estimations tiennent compte des entreprises qui font au moins un type d'innovation technologique (1). Les deuxièmes estimations prennent en considération les entreprises qui font des innovations de produits (2). Les troisièmes estimations évaluent les entreprises qui pratiquent les innovations de procédés (3).
Conformément à notre intuition, le fait qu'une entreprise fait une innovation technologique augmente ses efforts en innovations organisationnelles toutes choses égales par ailleurs. Nous observons une association beaucoup plus forte et significative entre innovation de produit et intensité de mise en œuvre des changements organisationnels par rapport à celle entre innovation de procédé et intensité mise en œuvre de changement organisationnel (0,519 contre 0,197). Les innovations en produits nécessitent, plus que les autres types d'innovations technologiques, un accompagnement et une révision des méthodes de travail ; un ajustement structurel (tels que le changement de niveaux hiérarchiques) ; une amélioration des relations clients et fournisseurs (voir même de nouveaux partenaires en cas de nouveaux produits). Ces changements et d'autres créent des besoins en qualification et compétences ou donne naissance à de nouveaux postes de travail (en cas d'une innovation radicale). L'entreprise ne peut faire face à cette exigence d'un certain niveau de qualité de main d'œuvre que par la formation ou par le recrutement de nouvelles compétences spécifiques.

Tableau 2 : Intensité de la mise en œuvre des changements organisationnels

Variables dépendantes Intensité de la mise en œuvre des changements organisationnels	**Modèle 1**	**Modèle 2**	**Modèle 3**
Innovation de produit	-	0,519*** (0,073)	-
Innovation de procédé	-	-	0,197** (0,087)
Innovation technologique	0,415*** (0,083)	-	-
Taille (ln Chiffre d'affaire)	0,183*** (0,039)	0,181*** (0,035	0,200*** (0,043)

Niveau technologique sectoriel :			
Basse technologie	0,42	0,000	0,039
	(0,100)	(0,090)	(0,111)
Moyenne basse technologie	0,117	0,076	0,048
	(0,105)	(0,094)	(0,412)
constante	-1,369***	-1,120***	-1,508***
	(0,327)	(0,299)	(0,364)
Nombre d'observations[61]	86	86	86
R2 (R2 ajusté)	0,403 (0,374)	0,519 (0,495)	0,264 (0,228)

* significant at the 10% level; ** significant at the 5% level; ***significant at the 1% level.
standard errors in parentheses;

La taille influence positivement et significativement l'intensité de mise en œuvre des changements organisationnels. Plus une entreprise est grande, plus elle met en œuvre les changements organisationnels. Par contre, le fait qu'une entreprise appartienne à un niveau technologique sectoriel particulier n'influence pas significativement son intensité d'innovation. Nous rejoignons le même point de vue que Von Tunzelman & Acha, (2005) pour dire que les secteurs ne se caractérisent pas forcément par une homogénéité technologique et un choix organisationnel uniformes.

Nous traitons les estimations de la stratégie de l'innovation organisationnelle dans le tableau 3. Nous reprenons la même typologie des entreprises que le tableau précédant.

On constate que la stratégie de l'innovation organisationnelle n'est pas liée significativement à la taille et au secteur auquel l'entreprise appartient. Le même constat est fait pour les entreprises qui font de l'innovation technologique à l'exception de celles qui font l'innovation de produit (0,149). En effet, la mise en œuvre d'une innovation de produit s'accommode avec les entreprises ayant une stratégie orientée vers la qualité des ressources humaines. Les R2 sont très faibles

Tableau 3 : La stratégie de l'innovation organisationnelle

Variables dépendantes : la stratégie de l'innovation organisationnelle	**Modèle 1**	**Modèle 2**	**Modèle 3**
Innovation de produit	-	0,149**	-
		(0,075)	
Innovation de procédé	-	-	0,015
			(0,073)
Innovation technologique	-0,036	-	-
	(0,078)		
Taille (ln Chiffre d'affaire)	0,024	0,029	0,022
	(0,036)	(0,036)	(0,036)
Niveau technologique sectoriel :			
Basse technologie	-0,097	-0,083	-0,096
	(0,094)	(0,093)	(0,095)
Moyenne basse technologie	-0,081	-0,081	-0,075
	(0,099)	(0,093)	(0,099)
constante	-0,135	-0,276	-0,121
	(0,308)	(0,306)	(0,309)
Nombre d'observations	86	86	86
R2 (R2 ajusté)	0,022 (0,026)	0,065 (0,019)	0,020 (0,029)

* significant at the 10% level; ** significant at the 5% level; *** significant at the 1% level.
standard errors in parentheses;

[61] Par manque de données financières pour quatre entreprises nous avons pris en compte uniquement 86 entreprises.

Conclusion

Ce travail a pour objectif, tout d'abord, d'analyser et de mesurer la mise en œuvre des changements organisationnels. Cette étude est menée théoriquement en tenant compte de la diversité des variables entrainant des changements organisationnels. Puis elle est testée empiriquement dans sur un échantillon de 90 PMI bas-normandes.

La difficulté du choix des variables nous a poussées à varier la littérature pour avoir plus de visibilité sur les éléments qui représentent le mieux la mise en œuvre d'un changement organisationnel au niveau de l'entreprise. Nous avons ensuite construit cinq types de catégories de variables, la première comprend les indicateurs de la formation et de la qualification ; la deuxième contient les pratiques innovantes dans le système de gestion des connaissances ; la troisième indique les nouvelles méthodes de gestion de la production ; la quatrième est la démarche qualité (certification des produits et du management), enfin la cinquième catégorie implique le système de satisfaction des clients et des fournisseurs. Au total, nous avions formulé seize variables. Elles ont été, ensuite, analysées et synthétisées par la méthode ACM. L'avantage de celle-ci est qu'elle permet d'étudier les variables de nature qualitative et variée. L'exploration par cette méthode, nous a permis de dégagé deux principaux axes factoriels, l'axe 1 indique l'intensité de la mise en œuvre des changements organisationnels et l'axe 2 exprime la stratégie d'innovation organisationnelle. Toutes les modalités de ces variables influencent positivement le premier axe. Ceci traduit la nature cumulative de la mise en œuvre des changements organisationnels. L'entreprise ne peut adopter efficacement une nouvelle pratique organisationnelle sans en adopter une autre. Cependant, cette forte concentration du nuage de points des variables sur le premier axe nous conduit à expliquer le premier axe par l'intensité de la mise en œuvre des changements organisationnels.

L'axe 2 fait apparaitre deux concentrations opposées, la première montre une typologie d'entreprises menant une stratégie basée sur la qualité des ressources humaines (un lien positif significatif des deux catégories de variables : formation & qualification et gestion des connaissances), la deuxième fait connaître une autre typologie d'entreprises ayant une autre stratégie basée sur le système de gestion de production, sur la qualité et sur les relations externes. Cette position opposée des entreprises autour de cet axe nous dévoile deux stratégies d'innovation organisationnelle différentes, l'une est basée sur la qualité des ressources humaines l'autres non (elle est basée sur le système de gestion de la production, qualité et relations externes). Cette différence en matière de comportements des entreprises, vis-à-vis de l'intensité de la mise en œuvre des changements organisationnels et de la stratégie d'innovation organisationnelle, est traitée autrement.

Les résultats relatifs aux estimations nous permettent de dire que les changements technologiques s'accompagnent d'une mise en œuvre des changements organisationnels. Nous avions remarqué que le fait qu'une entreprise pratique une innovation technologique augmente ses efforts de mise en place d'une innovation organisationnelle, toutes choses égales par ailleurs. Les analyses montrent que les innovations de produits nécessitent, plus que les autres types d'innovations technologiques, un remaniement des méthodes de travail et un changement organisationnel allant des ajustements des compétences et des qualifications jusqu'à l'amélioration des relations avec les partenaires externes.
On avait observé par ailleurs, que la taille est corrélée positivement à l'intensité de la mise en œuvre du changement organisationnel. Plus une entreprise est grande, plus elle met en place les changements organisationnels significatifs. En revanche, l'appartenance à un niveau technologique sectoriel n'influence pas l'innovation organisationnelle. Il en découle que les secteurs ne se caractérisent pas forcément par une homogénéité technologique et un choix organisationnel uniformes. A l'instar de ce dernier constat, vue la particularité de notre

échantillon (PMI) et les points de vue opposés, nous soutenant l'idée que dans certains secteurs, les entreprises possèdent des formes organisationnelles diverses, des tailles et des niveaux technologiques variés (Von Tunzelman & Acha, 2005). Le niveau technologique sectoriel n'est pas nécessairement un facteur déterminant de l'innovation organisationnelle. En d'autre terme, quel que soit le niveau technologique sectoriel, les entreprises réorganisent leurs méthodes de travail et font des changements.

Bibliographie

Ayerbe-Machat, C. (2003). *Innovations technologique et organisationnelle au sein de P.M.E. innovantes complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion.* Tunis: AIMS.

Baldwin, J., & Peters, V. (2001). Training as a Human Roesourse Strategy: The Response to Staff Shortages and Technological Change. *Research Parper, Analytical Studies Branch, Ottawa: Statistics Canada , 154*.

Baldwin, J., Gray, T., & Johnson, J. (1996). Advanced Technology Use and Training in Canadian Manufacturing. *Canadian Business Economics , 5*, 51-70.

Baldwin, M., & Johnson, W. (1995). Labor Market Discrimination against Women with Disabilities. *Industrial Relations , 34* (4), 555-577

Bartoli, H. (1986). Au-delà des confusions. Propositions hérétiques. *Flexibilité du travail et pénurie d'emploi, Numéro spécial de la revue Économies et Sociétés , AB* (14), 3-56.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education.* Chicago: University of Chicago Press.

Bentahri, B., & Benallou, K. (2011). L'Apprentissage des Collectifs de Travail Structuré par les TIC dans le Domaine des Services Informatiques : Management Organisationnel et Nouveau Paradigme. *Economics Working Paper Archive - CREM , 19*.

Bonnet, J., Dejardin, M., & Madrid-Guijarro, A. (2012). *The Shift to the Entrepreneurial Society: A Built Economy in Education, Sustainability and Regulation.* Edited by Jean Bonnet,to appear, Edward Elgar Publishing.

Boyer, R. (1991). New Directions in Management Practices and Work Organization. *Mimeo* .

Burns, T., & Stalker, G. M. (1966). *The Management of Innovation* (éd. 2nd edition). London: Tavistock Publications.

Busca, D., & Toutain, S. (2009). *Analyse factorielle simple en sociologie: Méthodes d'interprétation et études de cas.* Bruxelles: De Boeck.

Caroli, E., & Van Reenen, J. (2001). Skill-biased Organizational Change? Evidence from a panel of British and French Establishments. *Quartely Journal of Economics , 116*, 1449-1492.

Checcaglini, A., & Marion-Vernoux, I. (2010, Mars). Les obstacles à la formation dans les PME en France et en Europe. *Education Permanente , 182*, pp. 15-28.

Coutrot, T. (1995). Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes, une approche statistique des pratiques d'établissements. *Travail et Emploi , 64*.

Cyert, R. M., & Mowery, D. C. (1992). Gross Job Creation, Gross Job Destruction, And Employment Reallocation. *Quarterly Journal of Economics , 106*, 819-863.

Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative and Ancillary Innovations : Impact of Organizational Factors. *Journal of Management , 13*, 675 - 688.

Damanpour, F., Evan, W., & Szabat, K. (1989). The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Studies , 26*, 587-601.

David, A. (1996). L'aide à la décision entre outils et organisation »,. *Entreprises et Histoire , 13*, 9-26.

Dosi, G. (1982). Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. *Research Policy , 11*, 147-162.

Ettlie, J. (1988). *Taking Charge of Manufacturing: How Companies Are Combining Technological and Organizational Innovations to Compete Successfully.* San Francisco: Jossey-Bass.

Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation.* Penguin: Harmondsworth.

Georgantzas, N., & Shapiro, H. (1993). Viable Theoretical Forms of Synchronous Production Innovation . *Journal of Operations Management , 11*, 161-183.

Gilbert, P., & Parlier, M. (1992). la gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH. *personnel , 330*.

Greenan, N. (1996). Progrès technique et changement organisationnel : leur impact sur l'emploi et les qualifications. *Economie et Statistique , 298*, 35-44.

Greenan, N., & Mairesse, J. (2006). Mesurer les changements organisationnels : une exploration à partir de données couplées employeurs/salaries. *Revue économique , 57* (6).

Greenan, N., Guellec, D., Broussaudier, G., & Miotti, L. (1993). Innovation organisationnelle, dynamisme technologique et performance des entreprises. *Document de travail, INSEE* .

Hall, B. H. (1987). The Relationship between Firm Size and Firm Growth in the U.S. Manufacturing Sector. *Journal of Industrial Economics , 35*, 583-605.

Hall, B., Lotti, F., & Mairesse, J. (2009). Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy. *Small Business Economics* , 13-33.

Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly , 35* (1), 9–22.

Janod, V., & Saint-Martin, A. (2003). Impact des réorganisations du travail sur les performances des entreprises manufacturières. Une analyse sur données françaises 1997-1999. *Revue Économique , 54* (3), 637-648.

Kline, S., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. Dans R. Landau, & N. Rosenberg, *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (pp. 275–305). Washington, D.C.: National Academy Press.

Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: structural, technical and humanistic approaches. Dans J. G. March, *Handbook of Organizations* (pp. 1144-1170).

Lebas, M. 1. Performance measurement and management. *International Journal of Production Economics , 41*, 23-35.

Levy- Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences.* Paris: Les Editions d'Organisation.

Mairesse, J., & Mohnen, P. (2002). Accounting for Innovation and Measuring Innovativeness : An Illustrative Framework and an Application. *American Economic Review , 92* (2), 226-230.

Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal , 7* (3), 233-250.

Movahedi, M., & Gaussens, O. (2011). Innovation, productivité, Exportation: Y-a-t-il un effet d'auto-sélection consciente? Une étude empirique sur les PMI de Basse-normandie. *Economics Working Paper Archive - CREM , 23*.

Nelson, R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change.* Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York: Oxford University Press.

OECD. (2005). *Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation* (éd. Third). OECD and Eurostat.

Osterman, P. (1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it? *Industrial and Labor Relations Review , 47* (2), 173-184.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm.* . New York: Oxford University Press.
Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review , 68* (3), 79-93.
Psacharopoulos, G., & Woodhall, M. (1997). *Education for Development: An Analysis of Investment Choice.* New York: Oxford University Press.
Rosenkopf, L., & Tushman, M. (1994). The Coevolution of Technology and Organization. Dans J. Baum, & J. Singh, *Evolutionary and Corporate Change.* Oxford University Press.
Rychalski, A., & Soparnot, R. (2008). Innovation et comportement stratégique, le cas du couple Ikea-Fly. Dans S. Grandval, & R. Soparnot, *Le management stratégique* (pp. 131-153). Paris: Lavoisier.
Sakamota, A., & Powers, P. (1995). Education and the dual labour market for Japanaese men. *American Sociological Review , 60* (2), 222-246.
Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive , 1* (3), 207-219.
Schultz, T. (1971). *Investment in Human Capital*. New York: The Free Press.
Teece, D. (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization , 31*, 193-224.
Tremblay, D.-G. (1992). Innovation et marchés internes du travail dans le secteur bancaire ; vers un modèle multidimensionnel de l'innovation. *Technologies de l'information et société , 4* (3).
Tremblay, D.-G. (1992). Innovation et marchés internes du travail dans le secteur bancaire; vers un renouvellement de la théorie de l'innovation. *Technologies de l'information et société , 4* (3).
Tremblay, D.-G. (2007). *L'innovation Continue, les multiples dimensions du processus d'innovation technologique et organisationnelle.* Université du Québec à Montréal: Télé-Université.
Tremblay, D.-G. (1992). *La formation dans les entreprises : réalités et défis Possibles.* Montréal: Diffusion Édimédia.
Tremblay, D.-G., & Rolland, D. (2000). Labour regime and industrialisation in the knowledge economy; the Japanese model and its possible hybridisation in order countries. *Labour and Management in Development Journal , 7*.
Tremblay, D.-G., & Rolland, D. (1996). Le système d'emploi japonais et sa contribution à l'innovation et à la qualification des salariés. Dans D.-G. Tremblay, *Innovation, technologie, qualification ; multidimension et complexité du processus d'innovation.* Québec: Presses de l'université du Québec.
Trist, E., & Bamforth, K. (1956). Some social and Psychological consequences of the Long Wall Method of Coal Getting. *Human Relations , 4* (1).
Turcotte, J., Léonard, A., & Montmarquette, C. (2003). New Evidence on the Determinants of Training in Canadian Business Locations. *Statistics Canada Ottawa , 71-584-MPE* .
Van de Ven, A., & Garud, R. (1994). The Coevolution of Technical and Institutional Events in the Development of an Innovation. Dans A. Baum, & J. Singh, *Evolutionary Dynamics of Organizations* (pp. 425-443). New York: Oxford University Press.
Van Reenen, J., & Caroli, E. (2001). Skill biased organisational change? Evidence from British and French establishments. *Quarterly journal of economics , 171* (4), 1449-1492.
Von Tunzelmann, N., & Acha, V. (2005). Innovation in "LowTech" Industries. Dans J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation.* New York: Oxford University Press.
Zamora, P. (2006). changements organisationnels, technologiques et recours à la formation dans les entreprises industrielles. *Revue économique , 57* (6), 1235-1258.

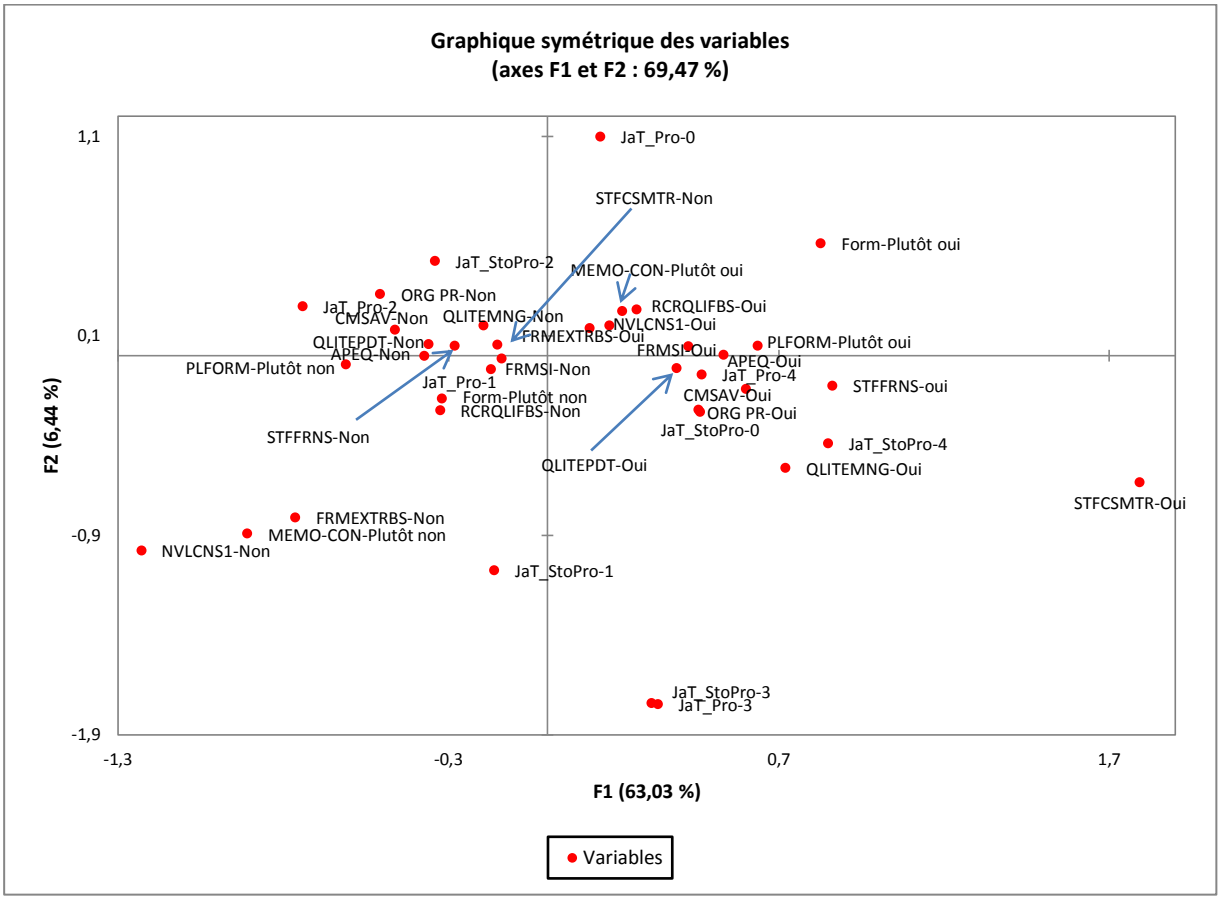
Annexes

Annexe A : Table des variables

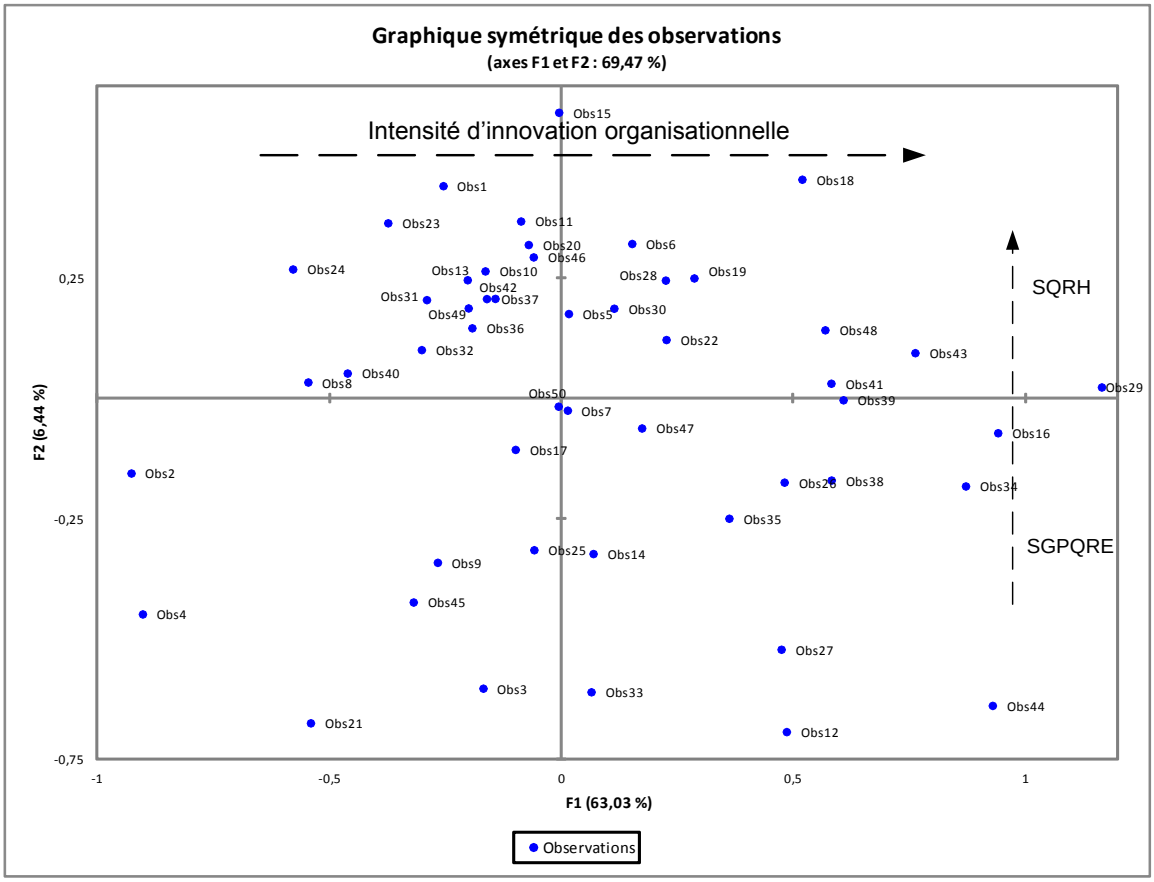
Label	Questions	Réponses
ORG PR	Ces trois dernières années, avez-vous réorganisé significativement votre organisation de production ou votre gestion des flux ?	Non Oui
QLITEPDT	Avez-vous obtenu des certifications pour vos produits ?	Non Oui
QLITEMNG	Avez-vous obtenu des certifications pour votre système de management ?	Non Oui
FORM	Proposez-vous à certains de vos collaborateurs des formations longues ?	Plutôt non Plutôt oui
PLFORM	Formalisez-vous chaque année un plan de **formation** pour l'année suivante ?	Plutôt non Plutôt oui
JaT_Pro	Ces trois dernières années, est-ce que vos délais de production et de distribution ont	0 augmenté pour tous les biens 1 augmenté pour certains biens 2 sans changement 3 diminué pour certains biens 4 diminué pour tous les biens
JaT_StoPro	Ces trois dernières années, est-ce que vos stocks de produits finis ont	0 augmenté pour tous les biens 1 augmenté pour certains biens 2 sans changement 3 diminué pour certains biens 4 diminué pour tous les biens
RCRQLIFBS	Utilisez-vous le recrutement de nouveaux **salariés plus qualifiés** pour répondre à vos **besoins en connaissances**, savoirs et savoir-faire ?	Non Oui
FRMEXTRBS	Utilisez-vous la **formation externe** pour vos salariés pour répondre à vos **besoins en connaissances, savoirs et savoir-faire ?**	Non Oui
FRMSI	Vos commerciaux (ou autres personnels) ont-ils reçu une formation spécifique à la collecte d'informations stratégiques ?	Non Oui
CMSAV	Y a-t-il dans votre entreprise des groupes de travail permanents et réguliers au sein desquels certains thèmes sont discutés ? *(groupe de projet, teams, cercles de qualité, groupes de travail partiellement autonomes, etc.)*	Non Oui
NVLCNS1	Développez-vous de nouvelles connaissances en interne ?	Non Oui
MEMO-CON	Est-ce qu'il y a une mémorisation d'expériences/connaissances mobilisables par différentes personnes de l'entreprise pour amorcer ou élaborer de nouvelles solutions ? *Pour éviter de*	Plutôt non Plutôt oui

	refaire ce qui a déjà été fait	
APEQ	*Ces trois dernières années, vous avez augmenté la part des **d'emplois qualifiés** ?*	Non Oui
STFCSMTR	Avez-vous mis en place des moyens ou des actions pour améliorer la satisfaction des consommateurs finaux de vos produits ou prestations ?	Non Oui
STFFRNS	Avez-vous mis en place un système d'échanges d'informations qui accélère ou rend plus efficace la communication avec vos fournisseurs ? *(fournisseurs de tous types : approvisionnements, maintenance, équipements…)*	Non Oui
Innovation de produit	Est-ce que l'entreprise fait de l'innovation de produit ?	Non Oui
Innovation de procédé	Est-ce que l'entreprise fait de l'innovation de procédé ?	Non Oui

Annexe B : Graphe des variables



Annexe C : Graphe des observations



LA GESTION DES COMPETENCES DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES TUNISIENNES : CONTENU ET ENJEUX POUR LEUR GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Anissa BEN HASSINE
Enseignant Chercheur
Université de Tunis

Hadj NEKKA
Enseignant Chercheur
LUNAM Université, Université d'Angers, GRANEM
hadj@hotmail.com

Introduction

Depuis le début des années 90, le débat sur les compétences n'a cessé de s'amplifier. La thématique est centrale dans la mesure où elle questionne la performance des entreprises de plus en plus confrontées à de nouvelles formes de concurrence et à la reconnaissance de la contribution des salariés à cette performance, et la construction sociale de la qualification et/ou de la compétence (Colin et Grasser, 2007). Nous partageons avec Colin et Grasser (2007, p.1) que le débat académique ne s'est pas déroulé n'importe comment : « Après une première décennie d'explorations, d'études et de mises en oeuvre, les années 2000 ont vu apparaître des travaux de clarification (Klarsfeld, Oiry coord.2003 ; LeBoterf, 2004 ; Aubret, Gilbert, Pigeyre2002 ; Masson, Parlier, 2004), de bilan et de mise en perspective (Brochier coord 2002 ; Defélix, Klarsfeld, Oiry, coord, 2006), ou de renouvellement (Zarifian, 2005) ». Mêmes si ces contributions constituent des avancées, le domaine reste un chantier encore largement en construction, avec, notamment, une interrogation forte en ce qui concerne la portée et la diffusion réelle de la gestion des compétences (Colin et Grasser, 2007). Cette recherche s'inscrit dans cette perspective. En effet, depuis quelques années, l'administration publique tunisienne se prépare pour moderniser sa gestion des ressources humaines (GRH), en réfléchissant, entre autres, sur l'opportunité de s'engager dans des démarches compétence. Notre objectif consiste à dépasser le stade des discours sur l'importance de la gestion par les compétences et de rendre compte d'une expérience concrète dans ce domaine. Il s'agit plus précisément de partager une expérience de construction d'un référentiel de compétences que nous avons accompagnée pas à pas dans une administration publique tunisienne. Cette contribution s'inscrit clairement dans une problématique de conception d'outils de GRH dans un contexte spécifique. Pour discuter une telle problématique, nous avons adopté une méthodologie qualitative. Une étude de cas approfondie a été entreprise dans le ministère A qui s'est engagé dans la mise en place d'un référentiel de compétences. Les informations ont été collectées grâce à une démarche d'observation non participante des séances de préparation de ce référentiel et d'entretiens menés auprès des trois types d'acteurs impliqués dans cette opération : les hauts fonctionnaires de ce ministère, les cadres supérieurs et moyens ainsi que les experts et consultants internes et externes. Le référentiel qui a émergé de cette recherche a, par la suite, été validé auprès de personnes-ressources au niveau du Premier Ministère et de l'ENA de Tunis.

Pour explorer une thématique complexe au sein d'un terrain particulier, celui de l'administration publique tunisienne, nous avons adopté une démarche holiste considérant ainsi la démarche compétence comme un processus global d'identification, de mobilisation, de développement et de reconnaissance des compétences (Zarifian, 2005). Comme le précise ce

dernier, ce processus prend en considération deux pôles, celui de la stratégie globale de l'entreprise (pourquoi met-on en œuvre une démarche compétence ?) et celui du travail réel et de son organisation (les actions et les attentes des salariés, au quotidien). Une telle approche nous semble bien admise aujourd'hui dans la mesure où parler de la démarche compétence fait clairement référence à une vision très intégrée de la compétence au sein de l'organisation (Colin et Grasser, 2007). Dans cette perspective, nous avons retenu avec Masson et Parlier (2004) que la démarche compétence est un choix managérial, une volonté de mettre en place une politique de valorisation des compétences afin de tirer un meilleur parti des salariés, passant par une prescription, une évaluation et un développement de compétences, et nécessitant une organisation du travail plus ouverte, une véritable reconnaissance, et une explicitation des enjeux, notamment stratégiques, de la gestion des compétences. Guidés par cette vision théorique, nous avons tenté dans cette recherche de clarifier un outil de gestion des compétences. Bien entendu, un tel outil pourrait être affiné et exploité comme fondement de la mise en place d'une véritable démarche compétence au sein de l'administration publique tunisienne.

1. Compétence, histoire d'un concept aux multiples racines et applications

Compétence ! Rarement une notion aura été l'objet d'autant d'attentions en gestion. C'est en fait le mouvement ressources-compétences initié par Wernerfelt (1984) qui a véritablement imposé le terme compétence en lui octroyant un caractère stratégique. Ce qui a permis de mettre la lumière sur des approches plus *intimistes* de la compétence développées, notamment, par les psychologues du travail suite aux travaux pionniers de Mc Clelland (1973). En effet, ces travaux insistent depuis longtemps sur le fait que la réussite scolaire et les bons scores obtenus aux tests d'intelligence et d'aptitude ne peuvent prédire, à eux seuls, une performance professionnelle, d'où la nécessité d'évaluer la façon dont les connaissances acquises, les aptitudes et l'intelligence individuelle sont mises en œuvre dans le contexte du travail. Depuis, de nombreuses applications ont vu le jour dans le champ des compétences, notamment dans quatre domaines principaux : « *l'évaluation des personnes, l'analyse des activités, l'orientation professionnelle et l'étude des relations entre l'individu et l'organisation* » (Aubert et Gilbert, 2003, p.11). Ces applications ont fortement ébranlé la gestion traditionnelle des ressources humaines en favorisant une nouvelle logique basée non plus sur les postes de travail et les qualifications qu'ils exigent mais sur les individus et les compétences qu'ils détiennent (Zarafian, 2003). Ainsi, toute en affirmant la rupture avec la logique de poste, la logique compétence veut mettre l'accent sur les capacités d'action et d'initiative des individus dans leurs situations professionnelles (Colin et Grasser, 2007). Nous rejoignons ces derniers pour ajouter que la gestion des ou par les compétences ayant pour objectif l'organisation et l'instrumentation d'une prise de décision orientée vers la production et la diffusion de ces compétences, rend de ce fait nécessaire leur repérage et leur reconnaissance. Le secteur privé a, dès le milieu des années 1990, saisi les opportunités offertes par les modèles de gestion par les compétences en faisant appel à des chercheurs et des consultants qui ont contribué à l'essor des connaissances dans ce domaine aussi bien sur le plan théorique (Brochier 2002 ; Le Boterf, 2004 ; Klarsfeld et Oiry, 2003) que sur le plan empirique (Defélix et al. 2006 ; Defélix, 2001 ; Colin et Grasser, 2007). Le succès de ces modèles allié au développement du management public a permis à la gestion par les compétences d'investir également le champ des organisations publiques et ce dès le début des années 2000 (Pearce et Perry, 1983 , Baraldi et al. 2003 ; Figlio et Kenny, 2007 ; Rondeaux, 2008 ; Pichault et Schoehaers, 2011).

2. Le concept compétence dépasse les frontières

Mais si les pays du Nord ont intégré le concept compétence dans leur gestion des ressources humaines, aussi bien au niveau des organisations publiques que privées, les pays du Sud conservent encore une GRH assez traditionnelle où le personnel demeure géré à travers un classement dans des systèmes de hiérarchisation qui définissent les niveaux de salaires associés à chaque position ainsi que les conditions de passage d'un poste à un poste supérieur. Néanmoins, là aussi de nombreux signes indiquent une demande pressante des organisations de ces pays à quitter la logique des postes et à intégrer celle des compétences. Si nous prenons le cas de la Tunisie, ce petit pays d'Afrique du Nord, nous pouvons constater depuis le milieu des années 2000 un intérêt croissant des responsables, publics et privés, pour le concept compétence. Au niveau du discours d'abord : le mot travailleur se substitue de plus en plus à celui de compétence. Ainsi, dans leurs annonces de recrutement, les entreprises tunisiennes ne sont plus à la recherche de candidats mais de compétences, ce vocable étant surtout diffusé dans les entreprises liées aux TIC, telles que les centres d'appel. Le terme compétence s'est aussi particulièrement répandu avec l'augmentation du nombre d'entreprises occidentales présentes sur le sol tunisien (2744[62] en 2008). En fait, le mot même compétence a une connotation internationale en Tunisie. Ainsi on ne parle plus de *nos travailleurs à l'étranger* mais des *compétences tunisiennes à l'étranger*, les Tunisiens travaillant en Amérique du Nord intitulent leur forum *Compétences tunisiennes en Amérique du Nord*[63]. De même, l'A.T.C.T (Agence Tunisienne de la Coopération Technique), qui gère les candidats tunisiens à l'expatriation institutionnalisée, regroupe l'essentiel de ses activités sur un site web qu'elle a appelé *Tunisie Compétences*[64]. En parlant des Tunisiens qui parviennent à s'illustrer, particulièrement au niveau international, on parle là aussi de compétences[65]. La carte *Compétences et talents* instituée par la France a également renforcé la signification internationale du terme compétence. Ce dernier est donc souvent rattaché à une distinction au niveau international qui est liée à la performance exceptionnelle de certains individus mais également à la collectivité, à la Nation toute entière. Ainsi, à l'occasion d'une consécration mondiale, un chef d'entreprise tunisien parle de sa fierté « *que le monde reconnaisse la compétence tunisienne dans le domaine des TIC* »[66] ; on parle également d'exporter la compétence tunisienne vers des pays moins développés[67]. La Tunisie se définit aussi comme un centre de compétence régional dans divers domaines techniques (la santé, l'électricité, les télécommunications, le contrôle non destructif, etc.). Après le discours vient la mise en œuvre, à ce niveau, c'est le secteur de l'éducation tunisien qui s'est le plus approprié le concept de la compétence à travers la mise en place de l'approche par les compétences aussi bien au niveau de l'enseignement de base que de l'enseignement professionnel[68]. Là encore, l'influence internationale est prégnante puisque le projet de mise en place et de généralisation de l'approche par les compétences dans le système de formation professionnelle a été appuyé en 2001 par l'ACDI (Agence Canadienne de Développement International).

Au niveau des entreprises tunisiennes, l'engouement pour le concept compétence peut s'expliquer par des raisons générationnelles, économiques et commerciales. Tout d'abord, une nouvelle génération de décideurs vient d'accéder aux commandes de ces entreprises. Une

[62] http://www.investintunisia.tn/
[63] http://www.africanmanager.com/articles/124589.html
[64] http://www.tunisie-competences.nat.tn/
[65] Consulter à ce propos l'article paru dans La Presse de Tunisie du 20 août 2009 intitulé « *Inès Chouk, compétence tunisienne à l'étranger, le désir de constamment se surpasser* ».
[66] http://www.tunisia-today.com/
[67] http://www.steg.com.tn/dwl/expert_04072008.pdf
[68] www.apc.edunet.tn

génération formée pour l'essentiel d'ingénieurs et de gestionnaires pétris aux méthodes occidentales de management auxquels ils ont été nourris durant des études souvent effectuées dans des universités européennes ou américaines renommées. Les recherches actuellement menées sur la succession dans les entreprises familiales tunisiennes illustrent les changements qui ont cours dans ces entreprises (Masmoudi et Ben Boubaker Gherib, 2008). Par ailleurs, l'ouverture de l'économie tunisienne aux capitaux étrangers a drainé un flux de méthodes managériales inédites où le concept de compétence a trouvé toute sa place. Cette ouverture s'est faite de plusieurs manières. Ainsi, les entreprises publiques tunisiennes qui ont été rachetées, totalement ou partiellement, par des multinationales ont dû adapter, notamment, leur GRH à l'approche par les compétences largement diffusée au siège et dans les filiales des multinationales[69]. Les partenariats avec des entreprises internationales ont également favorisé le développement de l'approche par les compétences dans les entreprises tunisiennes de même que le nomadisme professionnel qui caractérise de plus en plus la carrière des cadres tunisiens (Ben Hassine, 2008) ainsi que l'accroissement du recours aux consultants externes. Enfin, les grands groupes industriels tunisiens, créés dans les années 1970, ont atteint des tailles critiques qui ont entraîné un besoin, de la part des directions générales, de formalisation et d'objectivisation des pratiques de GRH avec des outils scientifiques validés aussi bien sur le plan théorique qu'empirique. Là encore, l'approche par les compétences, ayant fait ses preuves, apparaît comme un dispositif idéal pour une professionnalisation des pratiques de GRH.

Il est intéressant de constater ici non seulement l'importance accordée à la question relative à la diffusion réelle des pratiques de gestion des compétences, mais aussi à la validité des mesures scientifiques de ces pratiques. Il est surprenant d'observer une telle maturité alors que dans les pays du Nord on se pose les mêmes questions. Les travaux de Klarsfeld (2006) et de Colin et Grasser (2007) peuvent en témoigner en soulevant la question de la mesure. Ces auteurs constatent la rareté des études type quantitatif et rencontrent des limites liées notamment à la représentativité des échantillons utilisés ou à l'utilisation de variables *proxy*. Elles incitent donc à une certaine prudence dans l'interprétation des résultats. Colin et Grasser (2007) indiquent que cette mesure est nécessaire et suppose la mise en place d'un indicateur statistique de gestion des compétences, ainsi que la mobilisation d'enquêtes qui n'ont pas été construites originellement avec cet objectif. Dans cette analyse, la variable indiquant la présence d'un référentiel compétences leur semble pertinente dans la mesure où elle permettra d'évaluer la diffusion de cet outil de gestion.

3. La gestion des ressources humaines dans le secteur public tunisien

Dans ce contexte, l'effet de contagion vers le secteur public paraît inévitable. Ce dernier a effectivement été imprégné par les changements mentionnés plus haut. Mais le statut qui le régit, créé en 1983, bien que modifié plusieurs fois, a gardé l'essentiel de son ossature dans un esprit bien différent de celui de la gestion par les compétences. Une analyse des principales fonctions de la gestion des ressources dans le secteur public nous montre l'écart existant entre les pratiques actuelles et l'approche par les compétences. Nous allons nous limiter, dans cette analyse, aux emplois d'encadrement. Ainsi, le recrutement des cadres de la fonction publique se fait essentiellement à travers des concours qui évaluent généralement des connaissances spécifiques acquises lors du parcours éducatif et des connaissances générales. L'évaluation des compétences, c'est-à-dire la capacité des candidats à mobiliser et à utiliser ces connaissances n'est pas prévue au cours du processus de recrutement. Quant aux grilles de rémunération, elles

[69] Tel a été le cas de Tunisie Telecom dont 35% du capital a été racheté par la compagnie émiratie Tecom/DIG en 2006. L'une des premières décisions de la nouvelle direction générale aura été de débaucher le DRH d'une multinationale installée sur place afin de réformer sa gestion des ressources humaines.

sont calculées selon la catégorie à laquelle appartient l'employé, laquelle catégorie[70] dépend de son niveau d'instruction et de son ancienneté. Là encore, les compétences détenues spécifiquement par chacun des employés ne sont pas reconnues, sauf si un nouveau diplôme vient les sanctionner. Quant à l'évaluation, elle est réalisée une fois par an par le supérieur hiérarchique immédiat et se déroule selon des grilles générales dont les critères, qualité de travail, quantité de travail et discipline, permettent difficilement une évaluation objective, précise et globale des compétences et des performances des employés. Cette évaluation annuelle donne lieu à une note professionnelle dont dépendra la prime de rendement équivalente à un salaire annuel à peu près. Cette note est souvent l'objet de vives contestations et de conflits entre les employés et leur hiérarchie. De même, l'évolution professionnelle des cadres de la fonction publique tunisienne n'est pas subordonnée à l'acquisition de compétences préalablement définies. Les promotions se font, elles, essentiellement sur la base de concours internes d'évaluation des connaissances, tout comme les recrutements, ou suite à l'obtention de diplômes de formation initiale ou continue reconnus. Quant aux emplois fonctionnels, ils sont supposés être octroyés aux cadres les plus performants et/ou les plus compétents mais là aussi l'absence d'un référentiel où seraient indiquées les compétences à acquérir pour accéder à chacun des emplois respectifs entretient le flou des affectations. Comme le recrutement, interne et externe, et l'évolution de carrière sont déterminés par l'acquisition de connaissances, le système de formation suit lui aussi et outille les participants aux actions de formation des connaissances leur permettant d'accéder aux différents emplois auxquels ils postulent. Les programmes de formation restent ainsi pour l'essentiel confinés à un ensemble de savoirs disciplinaires génériques et spécialisés. Certaines expériences dénotent, tout de même, d'un souci de rapprochement de l'approche par les compétences. Ainsi, l'ENA de Tunis a créé un centre de formation continue qu'elle a dénommé Institut de développement des compétences des hauts fonctionnaires dont l'objectif, bien qu'il ne soit pas explicitement dit, est axé sur le développement des compétences managériales des gestionnaires publics. Comme on peut donc le constater, les pratiques de GRH de l'administration publique tunisienne n'intègrent pas la logique compétence et demeurent pour l'essentiel des systèmes qui privilégient, d'une part, l'acquisition des connaissances et les diplômes et, d'autre part, entretiennent le flou et l'informel, notamment lors de l'évaluation et de l'octroi des emplois fonctionnels. Les acteurs concernés sont unanimes pour critiquer ce système et une enquête exploratoire entreprise auprès d'un échantillon de cadres publics nous a montré que la plupart considèrent l'approche compétence comme une alternative viable au système de GRH actuel. C'est dans le cadre de la modernisation de la fonction publique que s'intégrerait cette nouvelle approche qui énonce, comme l'affirme Cherhabil (2008, p. 116) « *les performances d'une administration publique de qualité sont fondamentalement tributaires de la compétence de ses agents* ». Mais l'évaluation de la compétence des agents publics suppose l'existence d'un référentiel des compétences requises qui sera, par la suite, comparé aux compétences détenues par les fonctionnaires actuellement en activité. C'est alors que la GRH pourra s'emparer des écarts éventuels de compétence pour redéfinir ses politiques de recrutement, de rémunération, de formation, d'évaluation et de gestion des carrières.

Avant donc d'envisager de mettre en place une GRH basée sur les compétences, il nous semble essentiel de définir les types de compétences qui feraient l'objet d'évaluation et de développement. Dans le cadre de cette recherche, le profil des compétences exigées par les cadres de la fonction publique tunisienne sera établi. La description détaillée de chacune des compétences identifiées et de leur niveau respectif, feraient, elles, l'objet de recherches ultérieures.

[70] Il existe quatre grandes catégories : A, B, C et D.

4. Méthodologie et premiers résultats de la recherche

Notre approche du terrain a commencé, comme indiqué plus haut, par une étude préliminaire où nous avons exploré l'intérêt des cadres publics tunisiens pour la notion de compétence telle qu'elle est utilisée en GRH. C'est lors de cette recherche exploratoire que nous avons été informés qu'un ministère, que nous appellerons M1, était justement en phase de préparation d'un référentiel des compétences pour l'ensemble de ses cadres. Nous avons alors décidé de saisir cette opportunité de suivre de l'intérieur la préparation d'un référentiel des compétences dans une organisation publique tunisienne. Une autorisation orale et informelle d'assister aux réunions consacrées à ce sujet et de conduire des entretiens nous a été accordée. Mais nous n'étions pas sans savoir qu'une présence physique était loin d'être suffisante, c'est pourquoi nous avons sollicité l'aide des formateurs et des consultants internes qui ont piloté la mise en œuvre de ce projet. Ils ont joué le rôle de relais et nous ont aidés à déchiffrer les discours des différents acteurs. En effet, les organisations publiques tunisiennes ont leurs codes et leur langage spécifique et sont très peu habituées à travailler avec des chercheurs qu'elles ont tendance à juger comme des personnes abstraites et déconnectées de la réalité. Dans ce contexte caractérisé par la méfiance et les obstacles culturels, une approche directe du terrain aurait biaisé les résultats, c'est pourquoi nous avons essayé d'être le plus en retrait possible. Ainsi, c'est une observation non participante que nous avons entreprise lors des réunions de préparation du référentiel des compétences par les hauts fonctionnaires (Directeurs généraux) du Ministère M1. De même, nous avons prévu de réaliser des entretiens de groupe avec des cadres supérieurs (Directeurs et sous-directeurs) de ce ministère lors de séances de formation continue. Là encore, notre approche a été indirecte puisque c'est le formateur qui, après avoir assuré une introduction à l'approche par les compétences, a demandé à chacun des participants d'analyser par écrit les compétences qu'il estime nécessaires pour un cadre de la fonction publique tunisienne. Ce sont ces écrits individuels qui ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Enfin, nous avons réalisé des entretiens individuels avec trois consultants qui travaillent sur la GRH dans la fonction publique tunisienne. Le tableau (1) reprend chacune des méthodes de recueil des données utilisées.

Tableau 1

Méthode	Nombre	Nombre d'heures	Volume de données traitées
Observation non participante	Quatre réunions rassemblant 6 à 7 directeurs généraux à chaque réunion	Cinq heures (chaque réunion durant un peu plus d'une heure)	20 pages retranscrites et analysées
Synthèse écrite	Trois groupes de cadres supérieurs en formation continue	Quatre heures	35 pages retranscrites et analysées
Entretiens individuels libres	Trois consultants en GRH publique	Trois heures (une heure chacun)	30 pages retranscrites et analysées
Entretiens individuels semi-directifs	Directeur de l'ENA de Tunis ? Directeur de l'Institut de Développement des compétences ?	Non encore réalisé	Non encore réalisé

Une analyse de contenu libre a été réalisée sur chacun des corpus collectés. Ainsi, l'intitulé des compétences qui ont émergé de cette analyse a été choisi de sorte à refléter au mieux le verbatim des personnes impliquées. Cette méthode comporte plusieurs avantages dont le principal est de coller le plus possible au langage des acteurs. L'objectif de cette recherche est donc principalement de cerner le profil des compétences exigées pour les gestionnaires publics tunisiens mais nous nous sommes également intéressés au processus de construction de ce profil et aux divergences de points de vue entre les trois différents types d'acteurs impliqués dans cette opération, à savoir les hauts fonctionnaires, les cadres supérieurs et les experts. Notre

travail sur le terrain du Ministère M1 a duré six mois au cours de l'année 2008. Il a débouché sur un profil des compétences des gestionnaires de ce Ministère. Afin de décontextualiser ce profil de la spécificité de M1 et de voir dans quelle mesure il pourrait être généralisé à l'ensemble des gestionnaires publics des autres ministères tunisiens, nous avons organisé une étape de validation auprès des responsables de l'ENA de Tunis. Cet établissement a été choisi pour la transversalité de son intervention au niveau de l'ensemble des services publics tunisiens, de la qualité des expertises qu'il recèle et des liens étroits entre la formation continue et l'approche par les compétences.

5. Résultats de la recherche : Le profil des compétences des gestionnaires publics du Ministère M1

Trois profils de compétence ont été dégagés selon les trois types d'acteurs interrogés. Nous allons, dans un premier temps, présenter chacun de ces profils, puis nous essayerons de constituer un profil qui reprend les compétences que chacune des parties a considéré comme étant importantes. Les formats de présentation de nos données se présentent sous forme de matrices intra-cas et inter-cas (Miles et Huberman, 2003), le cas étant ici le groupe d'acteurs interrogé (hauts fonctionnaires, cadres supérieurs et experts).

5.1. Le profil des compétences des gestionnaires publics selon les hauts fonctionnaires du ministère M1

Le profil dégagé ci-après est issu de l'observation non participante que nous avons eu l'opportunité de réaliser lors de quatre réunions qui ont rassemblé les principaux hauts fonctionnaires du ministère M1 (au nombre de six à sept selon la réunion) et dont l'objet était la préparation du référentiel des compétences. Les discussions qui ont eu lieu lors de ces réunions ont été intégralement retranscrites. Leur contenu a, par la suite, été analysé et regroupé selon des types de compétences exclusives. Les hauts fonctionnaires du ministère M1 ont jugé qu'onze compétences étaient pertinentes à évaluer et à développer pour les gestionnaires publics. Nous pouvons décomposer ces onze compétences en trois catégories selon l'importance que leur ont accordée ces hauts responsables hiérarchiques, tel qu'indiqué dans le tableau (2) qui se veut synthétique[71].

Tableau (2)

	Très importantes	**Importantes**	**Assez importantes**
Compétences	Respect des procédures et de la hiérarchie	Gestion	Capacité d'adaptation
	Communication et relationnel	Vivacité et intelligence	Initiative
		Leadership	Sens des responsabilités
			Capacité à gérer le stress
			Capacité à se remettre en cause
			Confiance en soi

Ainsi, deux compétences ont été considérées par les hauts cadres interrogés comme des compétences très importantes. Il s'agit, d'une part, du respect des procédures et de la hiérarchie et, d'autre part, de la communication et du relationnel. Le respect des procédures et de la hiérarchie inclut, selon les personnes réunies, aussi bien la capacité à se conformer aux principes de l'organisation tels que le respect de la discipline ou le secret professionnel que la capacité de l'agent à rendre compte à sa hiérarchie de la situation sur le terrain ou de l'état

[71] L'importance a été évaluée selon le nombre de fois où la compétence en question a été citée par les répondants.

d'avancement de ses dossiers. Quant à la compétence communication et relationnel, elle représente, toujours selon la même cible, la capacité de l'employé à évoluer d'une manière harmonieuse dans un groupe de travail, à collaborer avec les autres, à convaincre, à écouter, à s'exprimer en public et à trouver des solutions de compromis. Quant aux compétences qui sont considérées par les hauts fonctionnaires réunis comme importantes, elles sont au nombre de trois (gestion, leadership et vivacité / intelligence). Ainsi, il serait important, selon eux, que le fonctionnaire ait des compétences en gestion qu'ils interprètent comme la capacité à analyser les situations et les problèmes, à respecter les délais et à prendre des décisions avec rationalité et objectivité. La compétence leadership est également considérée comme importante. Il serait ainsi demandé au fonctionnaire de développer une vision et de la faire partager, de motiver, encourager, aider, soutenir et résoudre les problèmes personnels de ses collaborateurs, mais aussi d'être strict lorsque cela s'avère nécessaire. Enfin, les personnes réunies estiment que le gestionnaire public doit être vif et intelligent, ce qui signifie, selon eux, faire preuve de présence d'esprit, de sens de l'observation et de capacité à se remémorer les détails de tous les dossiers qu'il gère. Enfin, les hauts cadres réunis ont évoqué d'autres compétences qu'ils considèrent de moindre importance et que nous avons regroupées en six types : la capacité d'adaptation, l'initiative, le sens des responsabilités, la capacité à se remettre en cause et la confiance en soi. La capacité d'adaptation traduit l'ouverture d'esprit et la capacité des gestionnaires à changer et à s'adapter aux nouveautés dans le domaine du travail alors que l'initiative exprime la réactivité aux différents problèmes et la recherche active de solutions à apporter. Des solutions dont le gestionnaire devra assumer la responsabilité de la mise en place et du suivi avec une bonne dose de confiance en soi afin d'être en mesure de s'imposer.

5.2. Le profil des compétences des gestionnaires publics selon les cadres supérieurs du ministère M1

Il est à rappeler que le profil dégagé ici provient de l'analyse du contenu des synthèses écrites par les trois groupes de cadres supérieurs en formation continue. Cette analyse a fait émerger douze compétences que nous avons organisées selon le même format utilisé pour les hauts fonctionnaires afin de favoriser la comparaison ultérieure des différents profils (tableau 3).

Tableau (3)

	Très importantes	**Importantes**	**Assez importantes**
Compétences	Ethique	Disponibilité/dévouement	Gestion de ses émotions
	Respect des procédures et de la hiérarchie	Leadership	Vivacité et intelligence
	Communication	Sens des responsabilités	Initiative
		Gestion	Capacité d'adaptation
		Expertise	

Il ressort de ce tableau que trois compétences ont été jugées très importantes par les cadres supérieurs à savoir le sens de l'éthique, le respect des procédures et de la hiérarchie et la communication. Ainsi, le fonctionnaire doit d'abord être une personne fiable, digne de confiance, qui garde le secret et dont la moralité est exemplaire. L'autre compétence clé est représentée par le respect des instructions hiérarchiques et procédurales. Le gestionnaire public devrait ainsi être capable d'appliquer les instructions et ne pas agir de sa propre initiative. Il doit également détenir des compétences en communication développées. Ces compétences concernent aussi bien sa capacité à communiquer avec ses collègues et ses collaborateurs qu'avec les citoyens. En outre, ces compétences intègrent l'écoute et la force de conviction dont il a à faire preuve dans l'exercice de son travail. Par ailleurs, cinq compétences sont apparues comme importantes d'après l'analyse du contenu des écrits des fonctionnaires interrogés. Il s'agit de la disponibilité/dévouement, du leadership, du sens des responsabilités,

de la gestion et de l'expertise. Ainsi, le gestionnaire public doit faire preuve de dévouement et de disponibilité dans son travail, ce qui signifie non seulement respecter les horaires administratifs, mais également ne pas hésiter à travailler au-delà, être constamment joignable, accepter tout ce qui lui est confié avec enthousiasme et n' épargner ni son temps ni son effort pour son travail. Le gestionnaire public doit également être un leader et un visionnaire, c'est-à-dire être capable de formuler une vision claire et réaliste à laquelle il parvient à faire adhérer l'équipe qui travaille avec lui. Les compétences de leadership se concrétisent, selon les répondants, dans la qualité de l'encadrement dont le gestionnaire fait preuve et sa capacité à former, motiver, aider et influencer ses collaborateurs tout en leur donnant l'exemple par son comportement. Le sens des responsabilités est la troisième compétence qui a été considérée comme importante. Elle traduit le sérieux, l'organisation et l'application dans l'exécution et le suivi du travail, l'expression « *on peut compter sur lui* » que l'on a retrouvé plusieurs fois exprime bien cette compétence. Le gestionnaire public se doit également de détenir des compétences de gestion, ce qui signifie être capable de gérer les différentes ressources dont il dispose et maîtriser le processus administratif et légal qui concerne son activité. C'est donc un homme de terrain efficace qui ne perd pas de vue les objectifs de son organisation et trouve les meilleurs moyens de les atteindre. En plus de cette connaissance du terrain, le gestionnaire public se doit d'être un expert. En effet, les compétences techniques liées à une expertise donnée (informatique, droit, génie, économie, etc.), même si elles ne sont pas directement liées à la nature du travail actuellement réalisé, demeurent un gage qui crédibilise l'action des gestionnaires publics tunisiens. Il est d'ailleurs intéressant de noter que le mot même *compétence* est entendu dans le sens d'expertise technique pour les personnes interrogées. Enfin, quatre compétences ont été jugées assez importantes pour les cadres interrogés. Il s'agit de la gestion de ses émotions qui traduit la patience et la stabilité de l'humeur ainsi que la vivacité/intelligence, la prise d'initiative et la capacité d'adaptation, trois compétences déjà mises en exergue par les hauts fonctionnaires du Ministère M1.

5.3. Le profil des compétences des gestionnaires publics selon les experts/consultants

Pour les trois experts en GRH publique interrogés, les gestionnaires publics ont besoin de huit compétences comme l'indique le tableau (4) qui représente les thèmes émergents de l'analyse du contenu de leur discours.

Tableau (4)

	Très importantes	**Importantes**	**Assez importantes**
Compétences	Gestion	Coaching	Gestion de ses émotions
	Communication et relationnel		Ethique
	Ouverture d'esprit		Leadership
	Esprit novateur		

Les compétences que les experts considèrent comme très importantes sont la gestion, la communication–relationnel, l'ouverture d'esprit et l'esprit novateur. Si les deux premières compétences ont déjà été citées aussi bien par les hauts fonctionnaires que par les cadres supérieurs, les deux dernières sont exclusives au groupe d'experts. Ainsi, pour ces derniers, les gestionnaires publics doivent être ouverts d'esprit, ce qui signifie, selon eux, être ouverts à l'échange d'idées et d'informations ainsi que l'acceptation d'avis divergents et de critiques. Enfin, les gestionnaires devraient également, selon les experts, disposer d'un esprit novateur, c'est-à-dire comme l'exprime bien l'un d'eux « *appeler au changement, le défendre et encourager les autres à le faire* ». Par ailleurs, les trois experts reconnaissent que le coaching est une compétence importante pour les gestionnaires publics, ce qui représente également une différence avec les deux autres groupes qui se sont exprimés sur ce sujet. Enfin, les trois compétences jugées assez importantes par les experts sont la gestion de ses émotions, l'éthique

et le leadership et ont déjà toutes été citées par les groupes précédents, bien qu'avec des appréciations variables.

6. Synthèse du profil des gestionnaires publics

La confrontation des trois profils établis nous permet de constater plusieurs convergences entre les trois types d'acteurs interrogés, particulièrement entre les hauts fonctionnaires et les cadres supérieurs, ce qui est prévisible. En effet, ces deux groupes ont mis l'accent sur l'importance du respect des procédures et de la hiérarchie ainsi que la capacité à communiquer et à entretenir un réseau de relations. D'une manière plus générale, toutes les compétences considérées comme très importantes ou importantes par le groupe de hauts fonctionnaires ont été qualifiées au moins comme assez importantes par le groupe de cadres supérieurs. Seulement, l'inverse ne se vérifie pas. Notamment, les compétences éthiques, disponibilité/dévouement et expertise, considérées comme très importantes à importantes par les groupes de cadres supérieurs, n'ont pas été citées par les hauts fonctionnaires. Mais c'est avec le groupe d'experts que les divergences sont les plus notables. En effet, à part la compétence communication que ce groupe considère comme très importante, à l'instar des deux autres, les experts ont évoqué des compétences qui ne se retrouvent nullement dans le discours des deux premiers groupes, c'est notamment le cas pour les compétences ouverture d'esprit, esprit novateur et coaching. Le tableau (5) reprend l'essentiel des points communs et divergents entre les compétences citées par les trois groupes. Lorsque la compétence n'a pas été évoquée par l'un des groupes, nous avons jugé et noté qu'elle est peu importante pour lui.

Tableau 5

N°	Types de compétences	Hauts fonctionnaires du Ministère M1	Cadres supérieurs du Ministère M1	Experts de la fonction publique
1	Respect des procédures et de la hiérarchie	Très importante	Très importante	Peu importante
2	Communication et relationnel	Très importante	Très importante	Très importante
3	Gestion	Importante	Importante	Très importante
4	Vivacité et intelligence	Importante	Assez importante	Peu importante
5	Leadership	Importante	Importante	Assez importante
6	Capacité d'adaptation	Assez importante	Assez importante	Peu importante
7	Initiative	Assez importante	Assez importante	Peu importante
8	Sens des responsabilités	Assez importante	Importante	Peu importante
9	Capacité à gérer le stress	Assez importante	Peu importante	Peu importante
10	Capacité à se remettre en cause	Assez importante	Peu importante	Peu importante
11	Confiance en soi	Assez importante	Peu importante	Peu importante
12	Ethique	Peu importante	Très importante	Assez importante
13	Disponibilité/dévouement	Peu importante	Importante	Peu importante
14	Expertise	Peu importante	Importante	Peu importante
15	Gestion de ses émotions	Peu importante	Assez importante	Assez importante
16	Capacité d'adaptation	Peu importante	Assez importante	Peu importante
17	Ouverture d'esprit	Peu importante	Peu importante	Très importante
18	Esprit novateur	Peu importante	Peu importante	Très importante
19	Coaching	Peu importante	Peu importante	Importante

Afin d'établir un profil des compétences qui tienne compte de celui établi par chacun des trois acteurs impliqués, nous avons décidé de retenir les compétences qui ont été considérées comme très importantes, importantes ou assez importantes par au moins deux des trois parties. Dix compétences nous permettent d'établir le profil mais pas de hiérarchie entre elles au vu des divergences au niveau des différentes appréciations selon le groupe d'individus (tableau 6).

Tableau (6)

Les compétences du gestionnaire public tunisien	
1. Respect des procédures et de la hiérarchie 2. Communication et relationnel 3. Gestion 4. Vivacité et intelligence 5. Leadership	6. Capacité d'adaptation 7. Initiative 8. Sens des responsabilités 9. Ethique 10. Gestion de ses émotions

Il nous semble possible d'organiser ces dix compétences en trois types : des compétences intra-personnelles, des compétences inter-personnelles et des compétences organisationnelles comme l'indique le tableau (7) :

Tableau (7)

Type de compétences		
Compétences intra-personnelles	**Compétences inter-personnelles**	**Compétences organisationnelles**
Sens des responsabilités	Leadership	Respect des procédures et de la hiérarchie
Ethique	Communication et relationnel	Gestion
Gestion de ses émotions		
Initiative		
Capacité d'adaptation		
Vivacité et intelligence		

Par ailleurs, la contribution des compétences issues de chacun des trois profils n'est pas égale dans la constitution du profil global. Le tableau (8) montre l'influence de chacun des groupes sur le profil final.

Tableau (8)

	Nombre de compétences initial	**Nombre de compétences issues de ce groupe et incluses dans le profil final**	**Pourcentage de participation du groupe au profil final**
Hauts fonctionnaires	11	8	73%
Cadres supérieurs	12	10	83%
Experts	8	5	62,5%

Comme on peut le voir, ce sont les cadres supérieurs qui ont le plus contribué à la constitution du profil de compétences final.

Conclusion

Dans ce travail, nous nous sommes efforcés d'adopter une méthodologie conforme aux débats théoriques sur la gestion des compétences. Dans un premier temps, nous avons pris conscience que les systèmes de gestion des compétences sont à la fois multiformes, complexes et évolutifs : « […] *les pratiques qui se rangent derrière l'appellation « gérer par les compétences » restent très variées et hétérogènes, allant de la simple manipulation verbale du terme « compétence » par le manager ou le dirigeant jusqu'au système sophistiqué d'évaluation et de rémunération des compétences détenues pour chaque salarié* ». (Defélix, Klarsfeld, Oiry, 2006, p2). Dans un deuxième temps, nous nous sommes montrés prudents en considérant que « *l'expression gestion des compétences réunit sous un même intitulé un spectre étendu de pratiques, affectant à des degrés divers les modes de gestion des ressources humaines ainsi que l'organisation du travail* » (Dietrich, 2003, p.215). Autrement dit, on a cherché à se conformer à l'idée selon laquelle « *la gestion des compétences n'est pas une chose inerte, stabilisée et finie, s'offrant aux besoins du gestionnaire, qui en disposerait à sa guise ; c'est une construction sociale évolutive* » (Gilbert 2003). Notre objectif consistait à dépasser les débats sur les définitions pour se focaliser notamment sur les

transformations induites par la notion de compétence. Dans cette optique, nous avons observé qu'il ne s'agissait pas d'une mode managériale, dont l'effet principal serait de légitimer des pratiques de GRH ayant d'autres fondements réels (individualisation, flexibilité) et que la gestion des compétences correspond bien à une autre façon de voir, de penser et de mettre en œuvre l'activité économique en mettant au cœur du raisonnement la question des compétences, des connaissances et des savoirs (Colin et Grasser, 2007). Il ne nous manquait plus qu'examiner l'ampleur de l'intégration de la notion de compétence dans les processus décisionnels de l'entreprise (Aubret, Gilbert et Pigeyre, 2002).

Effectivement, On connait bien les limites des approches déclaratives. Par exemple, Colin et Grasser (2007) indiquent à juste titre qu'en mode déclaratif, une question du type « gérez-vous les compétences de votre établissement » donne lieu à une très large majorité de réponses affirmatives, sans pour autant que cela corresponde effectivement à une gestion des compétences ni à une démarche compétence. Malgré notre recours à l'observation, ce travail marque une étape. Notre méthodologie de nature qualitative et mono-site, grâce à la finesse de l'analyse qu'elle offrait, nous a certes permis d'appréhender la complexité de la mise en œuvre des démarches compétence mais la recherche mérite d'être poursuivie. Par une analyse longitudinale, pour mettre en avant à la fois les éléments de rupture et de continuité. Par des approches multi-sites pour pouvoir croiser les points de vue, en observant des situations de travail ou de fonctionnement des outils de gestion des compétences. Pour le moment, nous n'envisageons pas la mobilisation des approches quantitatives. En effet, ces approches même si elles donnent une portée plus générale aux résultats obtenus, imposent une analyse binaire : une entreprise fait, ou non, de la gestion des compétences, chose non aisée compte tenu de la difficulté de caractérisation d'un système de gestion des compétences. Au-delà de cet obstacle, l'analyse statistique sur des échantillons importants peut difficilement rendre compte de son niveau d'application qui peut varier dans le temps (Brochier et Oiry, 2003) et selon les catégories de personnel (Dion et Richebé 2002).

Bibliographie

Aubret, J. et Gilbert, P. (2003), L'évaluation des compétences *Pratiques psychologiques Psychologie et sciences humaines, Editions* Mardaga.
Baraldi L., Cavestro W. et Durieux C. (2003), De la construction à l'usage des règles de gestion des compétences : quelle innovation ? *Actes de Congrès de l'AGRH*.
Ben Hassine, A. (2008), "Les nomades, visionnaires ou irrationnel ? De la rationalité cachée des choix professionnels", *Revue Européenne des Sciences Sociales et du Management*, Volume 6, n° 1, pp. 17-30.
Brochier D., (2002), La gestion des compétences : acteurs et pratiques, Economica, Paris.
Cherhabil (2008), Le métier de gestionnaire public, In Mazouz B., Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats. Nouveaux rôles, nouvelles fonction et nouveaux profils, Presses de l'Université du Québec Editions ;
D'Iribarne P. (2001), Trente ans de Céreq. Des qualifications aux compétences : chronique d'un oubli accepté ?, *Formation et Emploi*, n°76.
Defélix C. (2001), Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 41.
Defélix C. Klarsfled A. et Oiry E. (2006), Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Vuibert.
Durand J-P. (2000), Les enjeux de la logique compétence, *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, décembre.
Friedmann G. (2000), De la notation du fonctionnaire à l'appréciation du collaborateur, *In Rozenblatt P*., Syllepse, Paris.
Klarsfeld A. et Oiry E. (2003), Gérer des compétences, des instruments au processus, Vuibert.

Le Boterf G. (2004), Construire les compétences individuelles et collectives, Editions des organisations, Paris.
Lichtenberger Y. et Paradeise C. (1999), Compétence et relation de service, Colloque « le travail entre l'entreprise et la cité », Cerisy, septembre.
Masmoudi A. et Ben Boubaker Gherib J. (2008), Rapidité et performance dans les entreprises industrielles familiales en Tunisie, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230.
Masson A. et Parlier M. (2004), Les démarches compétences, Editons ANACT.
McClelland, D.C. (1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14.
Miles, M. B. & Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, Editions De Boeck.
Oiry E. et Sulzer E.(2002), Les référentiels de compétences : enjeux et formes, *In Brochier D*., la gestion des compétences : Acteurs et pratiques, Economica, Paris.
Paradeise C. (1987), Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail, *Sociologie du Travail*, n° 1.
Pichault F. et Schoehaers F. (2011), Le « Middle management » sous pression : la difficile intégration du référentile managéril issu du NPM dans les organisations au service d'intérêt général, *Actes de Congrès de l'AGRH.*
Retour D. et Rapiaux M-T ; (2006), Gestion des compétences et formation au sein de l'entreprise, Cahier Français, N° 333.
Richebé N. (2002), Les relations des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial, *Revue Française de Sociologie*, vol. 43, n° 1.
Rondeaux G. (2008), La modernisation de l'administration publique : gérer le changement par/avec/malgré les identités, *Actes de Congrès de l'AGRH.*
Ropé F. et Tanguy L. (1994), Savoirs et compétences de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise, L'Harmattan, Paris.
Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5.
Zarafian, P. (2003). Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, Editions Liaisons, Paris.

L'AUDIT SOCIAL A l'ERE DU WEB 2.0. ILLUSTRATION A PARTIR DU CAS OPENTOJOB

Laïla BENRAISS-NOAILLES
Maître de Conférences
IAE de Bordeaux
Laila.benraiss-noailles@u-bordeaux4.fr

Jacques IGALENS
Professeur des Universités
Directeur de la recherche TBS (Toulouse Business School)
j.igalens@esc-toulouse.fr

Les employés utilisent de plus en plus les technologies du web 2.0, qu'il s'agisse des blogs, des podcasts, des wikis et bien sûr des réseaux sociaux (Tim O'Reilly, 2005). De nombreuses études du Forrester Research Institute mesurent l'adoption progressive et croissante de ces technologies mais assez peu d'études se sont intéressées aux conséquences de ces nouveaux comportements en termes de gestion des ressources humaines. Il est certes possible d'envisager plusieurs types de conséquences, concernant, par exemple, la communication interne, la vie associative, l'expression syndicale, etc. (Igalens et Roger, 2007). Certaines de ces conséquences concernent l'e-rh ainsi définie : « mode de fonctionnement global d'une entreprise autour de la gestion d'un nombre significatif de processus RH, qui s'appuie sur :

- Le partage de l'information RH et son traitement par un accès direct des salariés, du management et de la fonction RH ;
- La mise en place d'organisations RH nouvelles pour optimiser la relation de service » (Merck, 2002).

Mais ces applications trouvent également leurs limites car ainsi que l'écrit Silva « de nombreuses personnes, pour des problèmes générationnels, en particulier ceux qui ont plus de 40/45 ans, ou culturels n'ont pas un usage facile du web 2.0 » (Silva, 2008, p249).
Nous avons choisi d'étudier l'influence du web 2.0 dans le cadre non de l'e-rh (au sens de Merck) mais dans le cadre de l'audit social externe (Igalens et Peretti, 2008) et notamment à partir d'une offre de service qui a obtenu une reconnaissance institutionnelle importante, celle de la société "Opentojob". Cette société situe son offre dans le cadre de l'audit social.
Au-delà de cette pratique, certes originale de l'audit social externe, nous nous interrogeons sur l'exposition voire l'exhibitionnisme des salariés favorisés par les entreprises, et sur l'étalage de leur « intimité » comme stratégie organisationnelle de développement de la marque employeur.

Dans ce papier, nous adoptons une démarche inductive. Nous présenterons et discuterons, dans un premier temps, le cas Opentojob et sa pratique de l'audit social. Dans un second temps, nous traiterons du cas de la société VILOGIA, entreprise cliente auditée. Puis, dans un dernier temps, nous nous interrogerons sur les ancrages théoriques suscités par cette pratique innovante de l'audit social externe qui pourraient nous aider à mieux appréhender ces nouveaux comportements organisationnels à l'ère du web 2.0.

1. Présentation de la Société Opentojob au moment de sa création (2008)[72]

« Cet été, un nouveau site baptisé Opentojob a vu le jour sur la Toile. Difficile de le ranger dans la catégorie des job boards, c'est-à-dire des classiques plates-formes de petites annonces, ou dans celle des réseaux communautaires : il est un peu les deux à la fois. Destiné aux salariés, aux étudiants, aux candidats et aux entreprises, il participe aussi du site de notation, tel Notetonentreprise… Bref, il est atypique. Et, s'il est vrai qu'on s'y perd un peu dans sa palette (trop riche ?) de fonctions, certaines d'entre elles sont intéressantes.
Les salariés peuvent évaluer anonymement leur entreprise à travers un questionnaire de 70 questions qui porte à la fois sur des sujets classiques, comme la rémunération, l'ambiance de travail, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, mais aussi sur la diversité, la parité hommes-femmes, etc. Il est également possible d'ajouter des commentaires, contrôlés par un modérateur, pour suggérer par exemple à son employeur des points à améliorer.

Choisir le bon employeur
Plus original : les salariés en veille ou les candidats en quête d'un emploi peuvent rechercher les entreprises (inscrites sur le site) correspondant le mieux à leurs attentes ou à leurs valeurs grâce à un " moteur de recherche social ". Il leur suffit de cocher plusieurs cases pour définir les critères les plus importants à leurs yeux : accueil, ambiance, management, rémunération, rapports humains, etc. Les résultats seront d'autant plus pertinents que les salariés seront nombreux à venir évaluer leur entreprise sur le site.
Le candidat peut aussi se livrer à une recherche en tapant le nom d'une société. Il obtient alors des informations fournies par l'entreprise elle-même (documents, vidéos de recruteurs, etc.) et a tout intérêt à les confronter aux commentaires écrits par les salariés pour se faire une idée plus juste de son éventuel employeur. Opentojob propose aussi quelques offres d'emploi, sans toutefois offrir les fonctions sophistiquées d'un job board.

Points à améliorer
Du côté des entreprises, un " baromètre social permanent " leur permet de voir comment elles ont été évaluées par leurs salariés (inscrits) sur plusieurs critères (accueil, management, rémunération, formation, citoyenneté, etc.). Elles n'obtiennent pas de note figée mais peuvent se faire une idée des points à améliorer dans leur politique RH grâce à un graphique. Rien ne les empêche ensuite de comparer ces résultats à ceux de leur baromètre de satisfaction interne. Parmi les autres fonctions d'Opentojob, un système de chat offre aux responsables RH (ou pourquoi pas à des salariés de l'entreprise) la possibilité de répondre aux questions des candidats, lesquels restent anonymes. » (fin de citation)

Cette Société a été remarquée par de nombreux acteurs économiques importants, elle bénéficie d'un appui de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lille, elle est mentionnée et valorisée dans le rapport que Sophie de Menthon a remis à Xavier Bertrand, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé en Septembre 2011concernant la responsabilité sociétale des entreprises. Dans ce rapport, le créateur et dirigeant de l'entreprise, Thomas Guadenne, écrit que sa société permet de : « *Comprendre de manière précise le ressenti des salariés travaillant au sein de l'entreprise. Via un* ***audit anonyme*** *mensuel réalisé par Opentojob auprès de vos collaborateurs, nous vous fournissons en temps réel les résultats tout au long de l'année. La technologie O2J intègre la possibilité de déployer l'outil sur toutes vos structures nationales : groupes, filiales, magasins, usines, entrepôts.* »

[72] Source : site « youontheweb.fr », consulté le 20/10/2011.

Enfin cette société a été sélectionnée par le Ministère du Travail « en tant qu'outil pour intégrer la RSE dans les entreprises françaises [73]».

Après trois ans de développement, cette société a mis au point un outil de diagnostic social qui mesure les perceptions des salariés sur plusieurs dimensions, intégration, ambiance, formation, management, motivation, rémunération, équilibre vie professionnelle et vie privée, conditions de travail, rapports humains, citoyenneté, éthique.
Les salariés répondent, selon une périodicité fixée par l'entreprise (d'une fois par mois à une fois par an) à un questionnaire fermé par internet lorsqu'ils disposent d'une adresse internet. Dans le cas contraire, ils reçoivent par courrier, avec le bulletin de salaire, un identifiant et un mot de passe provisoire leur permettant de se connecter et de compléter le questionnaire.

L'analyse des données permet, via les 77 questions posées aux salariés, d'en tirer des tendances, des chiffres clés. Après avoir rempli son questionnaire, le salarié se voit proposer 4 indicateurs pré-remplis en fonction de ses réponses au questionnaire. S'il est d'accord avec ces 4 indicateurs, ceux-ci viennent s'ajouter aux chiffres clés principaux. Ces quatre indicateurs ont pour noms : écoute, bien-être, confiance et fierté. Ils sont calculés par addition de scores sur certains des 77 items précédents, ils ne constituent pas une information nouvelle mais une nouvelle présentation de l'information par rapport au baromètre précédent.

La caractéristique distinctive d'Opentojob consiste à mettre sur le web tous les résultats obtenus. Ainsi la perception du climat social par les salariés est également disponible pour tous les internautes, qu'il s'agisse des jeunes qui cherchent un emploi (cible particulièrement valorisée par Opentojob) mais aussi les media, les concurrents, les fournisseurs, etc. Il convient de souligner que si l'entreprise le souhaite, certains indicateurs sociaux peuvent être cachés au grand public, en aucun cas aux salariés.

Le salarié a également la possibilité d'aller, de lui-même, saisir son humeur du jour (voire plusieurs fois par jour) et une courbe historicise l'ensemble des humeurs sur longue période. Au-delà des résultats de ce baromètre et de ces « humeurs du jour », apparaissent également à l'écran les témoignages des salariés qui peuvent s'exprimer librement sur le site. Les témoignages seront publiés intégralement (après une modération d'Opentojob74), éventuellement suivis d'une réponse de la part de l'entreprise.

Cet ensemble d'outils (baromètre, 4 indicateurs synthétiques, humeur du jour, témoignages) présentés comme outils d'audit social comportent des qualités psychométriques sur lesquelles on peut s'interroger75. En tant que sondeur ou qu'auditeur social on peut également mettre en évidence les problèmes de validité des résultats du baromètre compte tenu de l'absence de contrôle du caractère représentatif de l'échantillon des répondants (Igalens, 2000). Mais l'essentiel n'est pas là. Il s'agit de la première tentative de production d'audits sociaux à la fois en temps quasi-réel, et dans des conditions de transparence et d'accessibilité totales pour tous ceux qui sont intéressés. Aujourd'hui, quelques mois après l'ouverture du site, une cinquantaine d'entreprises sont inscrites, dont une filiale du groupe AUCHAN, Happy Chic.

Les avantages d'un tel choix sont ainsi présentés. Pour les entreprises, il s'agit d'obtenir, en continu, des informations concernant le climat social permettant à la DRH de pouvoir réagir

[73] Précision obtenue du créateur lors d'un entretien téléphonique le 18 Octobre 2011.
[74] Lors de cet entretien, le responsable nous a assuré que la modération ne portait que sur le caractère licite du propos (pas d'injure par exemple) et qu'il n'était jamais le fait de l'entreprise.
[75] Aucune étude de validation n'échelle n'est mentionnée (Igalens et Roussel, 2000).

avant qu'une dégradation des opinions ne soit suivie par des comportements posant problème. Mais ces informations auraient pu être obtenues par des voies plus classiques et plus discrètes. Il ne s'agit donc pas de l'avantage déterminant même si la gratuité du site n'est pas à négliger[76].

Plus subtil est l'argument qui consiste à montrer ce qui est habituellement caché. A l'heure où de nombreux sites publient des informations plus ou moins fantaisistes sur la vie à l'intérieur des entreprises, son climat social, la place des femmes ou ses relations sociales, ici on est assuré que l'information publiée a pour seule origine l'expression de « vrais salariés » de l'entreprise. Cet argument est-il suffisant pour obtenir l'adhésion des DRH ?

2. Présentation et discussion des témoignages de Vilogia – entreprise cliente

Nous avons choisi de présenter, ci-dessous, un exemple complet d'un des quatre outils d'audit social, l'échange public entre salariés et direction concernant la Société VILOGIA.

La Société VILOGIA, est un groupe immobilier privé de service collectif qui réalise 250 millions d'euros de CA et emploie 1100 salariés (54% de femmes). VILOGIA possède et gère un patrimoine locatif de plus de 71 000 logements. VILOGIA est un partenaire de la politique logement des entreprises au travers de son CIL (Comité interprofessionnel du logement) VILOGIA Entreprises accompagne les salariés des 3 500 entreprises qui lui reversent leur PEEC (Participation des Employeurs à l'Effort de Construction). Implanté dans 200 communes, VILOGIA propose des offres locatives dans tout l'hexagone aux salariés de ses entreprises partenaires. Pour se développer sur le plan national, VILOGIA a mis en place en 2010 une nouvelle organisation basée sur la décentralisation des équipes et des responsabilités au sein de Directions régionales ou de Groupes filiales. Cette décentralisation garantit une grande proximité avec les locataires, les entreprises, les partenaires institutionnels. (Extrait d'une présentation de la société par elle-même)
Tous les salariés de la société VILOGIA ont donc la possibilité de laisser un ou plusieurs témoignages sur leur entreprise.

Voici les règles affichées sur le site concernant ces témoignages :

- Anonymat complet pour les salariés.
- Seul un salarié en poste a la possibilité de témoigner.
- Le service du salarié est affiché uniquement s'il le souhaite.
- Tous les messages sont modérés avant publication pour respecter les lois françaises en vigueur.
- Aucun témoignage publié ne pourra permettre d'identifier de manière certaine un salarié.
- Les entreprises ont un droit de réponse systématique.
- Les entreprises n'ont aucun moyen de connaître la provenance d'un témoignage.
- L'équipe de modérateurs d'Opentojob publie les témoignages tels qu'ils sont réceptionnés.

Dans le cas où un témoignage ne répond pas aux critères de sélection, le salarié se verra invité par Opentojob à modifier la partie concernée. Dès modification faite, le témoignage est publié.

Nous reproduisons ci-dessous l'intégralité des échanges de cette société, sur plusieurs mois, entre 7 salariés et la hiérarchie de l'entreprise (en conservant la forme, parfois paradoxale, et les fautes présentes dans le texte). Nous avons cependant enlevé les noms propres des directeurs qui ont répondu (même si ceux-ci figurent sur la toile).

[76] Certaines fonctionnalités sont gratuites, d'autres payantes.

1. Je suis fier d'appartenir à ce grand groupe, et j'espère réellement qu'un jour le retour sur expérience sera réel et qu'on ne répétera plus les mêmes erreurs. Je suis navré des ambitions personnelles qui sont parfois en contradiction avec l'ambition globale de l'entreprise. Je veux peut être trop collectif par rapport à mes ambitions personnelles, néanmoins je suis sûr qu'en prenant REELLEMENT en compte toutes les caractéristiques de VILOGIA que sont la collecte, la production mais aussi la gestion immobilière dans son ensemble nous arriverons à être plus performant.
Merci pour ce témoignage encourageant pour l'avenir de VILOGIA et la réussite de notre projet stratégique qui repose effectivement sur une parfaite articulation entre nos trois métiers que sont la collecte, la construction et la gestion de notre parc et sur une bonne transversalité entre les équipes qui les portent. Soyez assuré que nous mettons tout en œuvre pour toujours avancer dans ce sens, sachant que nous avons déjà bien progressé depuis 2006. Il reste évidemment du chemin à faire et il est rassurant de pouvoir compter sur des collaborateurs partageant cette vision et cette ambition. Anne ZZZZZ, Directeur Stratégie - Développement des Hommes - Marketing et Développement commercial - Communication – Innovation

2. Certaines questions, par exemple " êtes-vous écouté", il n'y a pas la possibilité de faire un commentaire. A VILOGIA nous sommes entendus mais pas écoutés. J'aime mon métier mais comme mes collègues il y a un manque de respect pour notre fonction (mais pas encore pour l'individu). Des réunions sont faites mais rien ne change il faut toujours attendre soit une nouvelle organisation soit un nouvel outil soit un nouveau responsable ....le problème est que pendant ce temps de nouveaux locataires arrivent et par leur comportement ou la mauvaise adéquation entre leur situation (financière professionnelle...) et le logement attribué des problèmes de comportement d'impayés se créent, et nous n'avons pas les moyens d'y faire face.
« Merci pour votre commentaire qui a le mérite de souligner l'importance du rôle du manager en période de changement, notamment dans la proximité avec son équipe et pour faire remonter les difficultés que vous signalez : sachez que nous travaillons activement à faire en sorte que les relations soient plus fluides entre les agences commerciales (AMS) et les agences de gestion, justement pour que le retour d'expérience soit pris en compte pour la recherche de prospects futurs locataires qui soient bons payeurs, ce qui est plus difficile en période de crise. Ce travail passe, il est vrai, par la mise en place d'outils d'information, mais c'est surtout par la vigilance de tous que nous parviendrons à réaliser cet objectif. » François CCCCCC Directeur Régional - Lille-Villeneuve d'Ascq

3. très admirateur de mon entreprise et très fier d'y travailler après un changement de responsable d'agence certain ce sont vu mettre à l' écart (réunion repas d'agence info) notamment ceux en bas de l'échelle.
Pas de réponse

4. Notre environnement évolue fortement et l'entreprise a accéléré son développement national pour préserver son indépendance et son autonomie par une méthode consistant à développer des partenariats dans le respect des cultures et des savoir-faire. Si le changement a toujours fait partie de l'histoire de l'entreprise, c'est aujourd'hui une révolution nécessaire pour l'entreprise mais perturbante pour ses hommes. La difficulté consiste à ce que chacun y prenne sa part et soit en capacité de s'y projeter et de se remettre en question. L'entreprise laisse la chance à chacun d'évoluer mais les contraintes extérieures l'obligent à aller vite à nous de nous adapter.
Cher collaborateur, Chère collaboratrice,
En effet, VILOGIA connaît un développement rapide sur le plan national et demande ainsi à ses collaborateurs une certaine réactivité et adaptation face aux changements. Néanmoins, sachez que VILOGIA tente de vous apporter tous les moyens et outils pour que vous puissiez réussir et vous épanouir dans vos missions.
Ainsi, n'hésitez pas à vous rapprocher du service Développement des hommes, de votre RRH et/ou de votre manager pour échanger sur vos impressions et/ou lui faire remonter tous vos besoins. Marie-José XXXXX. Responsable Métiers Compétences

5. Je suis dans l'entreprise depuis presque 30 ans, j'y ai fait tout mon parcours professionnel, grâce à des gens qui ont cru en moi et des formations qui m'ont permis de m'améliorer et me qualifier. tout n'est pas parfait, comme partout. j'espère que les grands changements permettront de faire que cette entreprise permette encore et toujours de se former , s'améliorer et accéder à des postes à responsabilité , ce qui est aujourd'hui mon cas pas top depuis un moment , certains changements sont parfois dur à digérer pour certains , c'est cependant , l'adaptation de l'entreprise et des collaborateurs qui peuvent permettre que notre entreprise soit au mieux de sa forme . n'oublions pas nos clients, ce sont eux qui nous permettent de vivre.
Cher collaborateur, Chère collaboratrice,
En effet, l'objectif du Groupe est de placer l'Homme au cœur de la stratégie car VILOGIA l'a bien compris, le collaborateur à une réelle valeur ajoutée. De part ses connaissances et ses compétences, il représente l'entreprise face aux clients et fournisseurs ; et sans son investissement la stratégie du Groupe ne pourrait être déployée. À cet effet, VILOGIA a tenté, tente et tentera toujours d'offrir à ses collaborateurs un parcours professionnel et tous les outils dont ils ont besoin. Ainsi, n'hésitez pas à vous rapprocher de service Développement des Hommes, de votre RRH référent et/ou de votre manager pour échanger et/ou faire remonter tous vos besoins. Estelle YYYYYYY

6. Le groupe VILOGIA est une entité fortement implantée dans le Nord et s'efforce d'élargir ses offres sur le territoire national pour mieux répondre aux clients recherchant un logement Bonne de manière générale.
Pas de réponse

7. Je suis actuellement en fin de contrat de professionnalisation. Je souhaite m'exprimer sur la réussite de mon intégration et sur le développement de mes compétences. Lors de mes recherches, je me suis tout particulièrement tournée vers VILOGIA pour la diversité de ces métiers. A mon arrivée, le groupe bénéficiait d'une réorganisation complète de ses départements. Ces changements furent accompagnés d'un regroupement des métiers en centre de profit, au plus proche de nos clients. Ce plan de développement national, m'a quelque peu perturbé dans l'identification de chaque service. La bonne diffusion de l'information par mes managers, m'a permis de répondre à toutes mes interrogations. Le secteur du logement social est très réglementé, ainsi je remercie mon équipe pour leur formation de qualité et pour leur partage en termes d'informations précieuses à la bonne compréhension de ce milieu. La progression remarquable du groupe a fait naitre en moi un sentiment de fierté et d'appartenance forte envers VILOGIA. Mon départ en est quelque peu attristé mais c'est avec sincérité que je souhaite à tous les candidats potentiels d'intégrer une entreprise détentrice de valeurs humaines aussi fortes. Je tiens à témoigner aussi de la qualité du management que j'ai reçu et de la bonne entente avec tous mes collaborateurs qui ont contribué au bon fonctionnement de mon travail. Mon équipe m'a beaucoup appris et j'en suis très reconnaissante. Je sors grandi de mon parcours au sein de VILOGIA.
Pas de réponse

A la lecture de ces témoignages plusieurs remarques s'imposent.

La première consiste à trouver que l'expression demeure limitée (7 salariés) pour une entreprise de 1100 salariés. Ainsi ce moyen de « témoigner » ou de s'exprimer librement sur internet n'a pas été plébiscité par les salariés[77]. S'agit-il d'un simple problème d'appropriation ? On sait que chaque nouvelle technologie de l'information fait l'objet d'un processus d'appropriation et on peut avancer l'hypothèse que les salariés n'ont pas encore pris l'habitude de s'exprimer ainsi mais que cette habitude peut venir progressivement ou à la suite de changements (voire de traumatismes) qui provoqueront chez eux à la fois besoin d'expression et besoin d'obtenir des réponses. Ainsi un nouveau moyen de relier la base et le sommet au sein des organisations est peut-être en cours d'expérimentation grâce à Opentojob. Mais, de notre point de vue, cette

[77] Ce résultat est identique pour toutes les sociétés adhérentes et pas uniquement pour Vilogia.

transmission d'information est plus intéressante de bas en haut (bottom up) que de haut en bas (top down)

La seconde remarque tient en effet au caractère assez attendu voire compassé des réponses. Il y a peu de chances que le salarié qui s'exprime obtienne des éléments d'informations nouveaux en lisant la réponse. Mais est-ce vraiment un problème ? Ici aussi « **the medium is the message** » et même exprimé sous forme d'interrogation, il n'est pas certain que le propos appelle une réponse. Il vaut comme « ressenti », « témoignage » et la réponse ne peut être qu'un encouragement, un remerciement ou un rappel général d'une politique ou d'un process RH. Pas question ici de marketing RH, on ne délivre pas de service à la personne.

Troisième remarque, le produit Opentojob est-il waterproof ? Sur une mer sereine ou faiblement agitée on comprend fort bien l'intérêt d'une TPE ou d'une PME, elle peut s'afficher, attirer des talents, obtenir ici ou là quelques informations sur son climat social qui ne seraient pas remontées spontanément. Mais quand souffle la tempête quel intérêt, pour un DRH ou une direction générale de savoir que les problèmes internes sont mis sur la place publique. De ce point de vue, il sera intéressant d'étudier les retraits du site d'aussi près que les adhésions.

Quatrième remarque, qu'en pensent les partenaires sociaux ? Ici aussi rien ne permet d'anticiper une quelconque prise de position et, il y a longtemps, qu'ils ont abandonné la prétention d'être les seuls porte-paroles autorisés des salariés. Il convient toutefois de souligner que notre interlocuteur chez Opentojob nous a assuré que les syndicats ont été favorables à leur démarche. Cependant on ne peut, non plus, complètement écarter l'idée que les résultats sont manipulables. Un salarié peut aller plusieurs fois dans la journée saisir une humeur détestable (ou confite de béatitude), un témoignage peut être fait avec des arrières pensées, etc.

Cinquième et dernière remarque, quelle est la réelle plus-value pour les salariés et pour les employeurs à porter devant le public les données de leur climat social, les soubresauts de leurs relations sociales. Au-delà du salarié qui fait état d'un problème personnel (qui n'a pas trouvé de solution par les canaux classiques de communication ou de médiation), existe-t-il un avantage collectif patronal ou salarial ? Peut-être peut-on avancer l'hypothèse que certaines situations extrêmes et anormales pourraient être évitées si le responsable se dit en son for intérieur qu'il risque de se retrouver sur la toile. Mais ici les conditions de la régulation par les teneurs du site peuvent entrer en ligne de compte.

3. Opentojob : l'audit social externe de la marque employeur à l'exhibition

Les entreprises sont très attentives à leur marque employeur. Pour Backhaus et Tikoo (2004), la marque employeur ne se résume pas à l'emploi de logos attractifs, mais reste le déploiement d'une stratégie visant à s'assurer que le salarié se comporte et communique de manière à renforcer la marque employeur. Les entreprises sur Opentojob mettraient en danger ce capital marque dès lors que les informations et postages des salariés ne sont pas positifs.

Bien que ce besoin ne soit pas exclusivement lié au web 2.0, la présence accrue des entreprises au sein des médias sociaux nécessite de développer une véritable marque employeur notamment pour attirer les « bons candidats » de la génération Y. Il devient nécessaire d'affirmer les valeurs de la marque employeur, valeurs qui doivent répondre aux attentes des jeunes diplômés en recherche d'emploi. Le concept de marque-employeur a émergé au milieu des années 1990. Il a été défini comme la somme des bénéfices associés à un emploi et à un employeur (Ambler et Barrow, 1996) et se traduit par « la promotion, à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, d'une idée claire de ce qui rend l'entreprise différente et désirable en tant

qu'employeur » (Soulez et Guillot-Soulez, 2011). Les chercheurs attribuent certaines vertus à la marque-employeur. En effet, une marque employeur forte permet de différencier l'employeur et d'attirer de meilleures candidatures (Collins et Stevens, 2002). Elle se traduit par une satisfaction et une fidélité supérieure des salariés (Davies, 2008). L'identité de cette marque doit être en accord avec l'expérience de travail, les valeurs et la culture de l'entreprise. Elle se doit de répondre aux attentes des (futurs) salariés. Soulez et Guillot-Soulez (2011) qui s'interrogent sur les attentes de la génération Y vis-à-vis de la marque employeur, montrent que les bénéfices symboliques sont préférés aux bénéfices fonctionnels-instrumentaux. Il semble donc pertinent aujourd'hui, de segmenter les pratiques de GRH en fonction des attentes des individus. Cette segmentation semble correspondre, au moins partiellement, à une segmentation générationnelle.
La publication des informations sur les entreprises répond-elle au besoin d'exposition de soi de ceux qui rechercheraient ce type d'informations ?

L'exposition de soi a été définie comme une pratique sociale de « mise en visibilité de soi sur Internet pour laquelle le public est ratifié mais pas complètement identifié » (Granjeon et Denouël, 2010). L'exposition de soi n'est pas un terme consensuel et, comme le soulignent à juste titre Brodin et Magnier (2011), il existe d'autres concepts relativement proches, parmi lesquels le dévoilement de soi (ou « *self disclosure* »), l'« extimité » et l'exhibitionnisme.
Le dévoilement de soi, est un trait de personnalité qui se traduit par une tendance à discuter d'informations personnelles avec d'autres personnes » (Kito, 2005). Alors que le dévoilement de soi s'applique essentiellement dans les relations interpersonnelle non médiatisées, d'autres concepts proches mais spécifiques au contexte des relations médiatisées – comme la téléréalité ou les médias sociaux – ont été proposés. Parmi ceux-ci figurent l'« extimité » et l'exhibitionnisme.

L'extimité *est une* « tendance à l'exhibition de son intimité via différents médias », une « forme d'extériorisation de l'intimité » (Chapelain, 2007). L'« extimité » désigne « le mouvement qui pousse tout un chacun à mettre en avant une partie de sa vie intime » (Tisseron, 2001). Selon Brodin et Magnier (2011), « *l'extimité suppose une prise de risque, une recherche de légitimité ou de reconnaissance, un désir d'inscrire l'expérience dans l'espace médiatique* », *ce qui induit « une adaptation de la présentation de soi au contexte social, médiatique et relationnel* ».

L'exhibitionnisme, utilisé pour décrire le comportement du consommateur (Holbrook, 2001), est une tendance du consommateur « à communiquer sur ses activités de consommation (goûts, loisirs, activités de consommation, etc.) pour attirer l'attention sur soi et informer les autres sur qui on est pour la satisfaction personnelle que l'on peut retirer de cette publicité de soi » (Stenger et Coutant, 2009).
Pour Micolajczak (2002) l'exhibitionnisme, l'hypermédiatisation et le voyeurisme sont parmi les macro-tendances de notre société.
Les entreprises s'exposent, autant que les individus, sur les médias sociaux et dévoilent une partie de leur intimité. Opentojob, à travers un baromètre social et des témoignages de salariés, permet aux entreprises les plus attractives de s'exhiber répondant ainsi aux besoins des internautes. Ce procédé favorise certes l'attractivité de l'entreprise et le développement de sa marque employeur, tant que les informations postées sont positives. Il devient alors intéressant de s'interroger sur les sorties, car une fois que les informations publiées deviennent négatives (dans le cas d'un climat social tendu par exemple) les entreprises souhaiteront régler leur problèmes en interne. Les entreprises, comme les personnes, ne s'exhibent plus dès qu'elles

n'ont plus rien d'attractif à montrer, même si, paradoxalement, on peut penser qu'il y a une vraie attente pour voir le côté sombre des organisations

Conclusion

Opentojob apporte un peu d'air neuf dans le monde déjà trentenaire de l'audit social français. Il offre notamment une alternative à l'audit social traditionnel qui devrait être appréciée par les TPE et les PME. Même si l'outil est flexible et permet de remonter des informations en temps réel quelle que soit la taille de l'entreprise, on doute, en revanche, qu'il intéresse les grandes entreprises qui disposent déjà d'outils mieux calibrés de mesure du climat social et qui, de plus, mesureront les dangers de la transparence et les risques de manipulation. Néanmoins, cette expérience est digne d'être observée de prés et elle offre, pour tous les observateurs et les chercheurs, l'avantage de se dérouler sous nos yeux sur la toile.

Bibliographie

Ambler T. et Barrow S. (1996), The employer brand, *Journal of Brand Management*, vol. 4 n° 3, p. 185-206.
Backhaus K., Tikoo C. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career* Development international, vol. 9, n° 4/5, p. 501-517.
Brodin O. et Magnier L. (2011), Le développement d'un index d'exposition de soi dans les médias sociaux : phase exploratoire d'indentification d'indicateurs constructifs, 10ème journée de recherche sur le e-Marketing, Association Française de Marketing, Paris, 9 septembre.
Chapelain B. (2007), L'intimité à l'écran: Une écriture de l'extimité ?, in P. Lardellier et P. Ricaud (Ed.), Le réseau pensant : Pour comprendre la société numérique, Dijon, Édition Universitaire de Dijon.
Collins C.J. et Stevens C.K. (2002), The relationship between early recruitment–related activities and the application decisions of new labour market entrants: a brand equity approach to recruitment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 n° 6, p.1121-1133.
Davies G. (2008), Employer branding and its influence on managers, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 n° 5/6, p. 667-681.
Granjeon F. et Denouël J. (2010), Exposition de soi et reconnaissance de singularités subjectives sur les sites de réseaux sociaux, *Sociologies*, vol. 1 n°1, p. 25-43.
Holbrook M.B. (2001), The millennial consumer in the texts of our times: exhibitionism, *Journal of Macromarketing*, vol. 21 n°1, p. 81-95.
Igalens J. (2000), *Audit des ressources Humaines*, Edition Liaisons.
Igalens J. et Peretti J.M. (2008), *Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Edition d'Organisation.
Igalens J. et Roger A. (2007), *Master RH*, Edition Eska.
Igalens J. et Roussel P (2000), *Méthodes de recherche en GRH*, Edition Economica.
Kito M. (2005), Self-disclosure in romantic relationships and friendships among American and Japanese college students, *The Journal of Social Psychology*, vol. 145 n° 2, p. 127-140.
Merck B. *Equipes Rh, acteurs de la stratégie ; l'e-rh : mode ou révolution*, Edition d'Organisation.
Micolajczak, A. (2002), Le plaisir des idées. Edition Dunod.
O'Reilly T. (2005), What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software [archive]. *Web 2.0 Conférence*.
Silva F. (2008), *Etre e-DRH*, Edition Liaison.
Soulez S. et Soulez-Guillot C. (2011), Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26 n°1, p. 39-57.

Stenger T. et Coutant A. (2009), La prescription ordinaire de la consommation sur les réseaux socionumériques : De la sociabilité en ligne à la consommation ?, *14e Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, p. 40-60.
Tisseron S. (2001), *L'intimité surexposée*, Paris, Hachette.

ARTICULATION TRAVAIL-FAMILLE : UNE PIECE DU PUZZLE RSE

Chafik BENTALEB
GREGO - Université Cadi Ayyad-Marrakech - Maroc
cbentaleb@gmail.com

Asmaa FARA
GREGO - Université Cadi Ayyad-Marrakech - Maroc
farah.asmae@gmail.com

Introduction

Le bien-être des enfants, leur développement physique, affectif et intellectuel comme l'épanouissement des parents sont des enjeux vitaux pour toute société. C'est dans ce sens que l'équilibre travail-famille serait un véritable «enjeu organisationnel» (Saint-Onge, 1993).
En effet, avant d'avoir une vie professionnelle, les femmes et les hommes sont des êtres ayant une vie privée. Un salarié peut être, fils, frère, mari ou père. Il mène ainsi deux vies : une vie familiale et une vie professionnelle. Chacune d'elles nécessite un degré d'engagement et prennent de son temps et de son énergie. Pour assurer le bien-être de ce salarié, un équilibre entre les deux vies parait nécessaire.
S'intéresser à l'articulation vie professionnelle-vie privée n'est pas donc un choix hasardeux, le contexte à la fois international et national nous démontre l'importance de mener des recherches sur ce thème : l'augmentation remarquable de la féminisation de travail, la lutte menée pour l'égalité professionnelle entre homme et femme, la place plus importante de l'Homme au sein des entreprises et l'intérêt donné par ces dernières à la notion de Responsabilité Sociale.
En effet, la définition donnée à la RSE en tant qu' « intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes» nous pousse à penser qu'un manager responsable devrait logiquement se préoccuper de la santé, de la sécurité et du bien-être de ses salariés qui sont évidemment l'une des parties prenantes de l'entreprise. Et aujourd'hui au Maroc, elles sont déjà une quarantaine d'entreprises qui ont reçu le label RSE délivrée par la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc).

Il serait à notre sens paradoxal de se positionner en tant qu'entreprise socialement responsable et de ne pas intégrer dans la réflexion cette nouvelle donne du conflit travail-famille.
A la lumière de ces évolutions, le salarié du 21ème siècle se voit confronter à des choix en termes de temps qui risquent d'affecter sa carrière… Dans ce cadre nous avons jugé intéressant de travailler sur cette problématique de l'articulation travail-famille et de l'étudier dans le contexte marocain.
Nous allons présenter dans ce papier les synthèses de notre analyse documentaire sur le contexte marocain ainsi qu'une revue de littérature sur laquelle nous nous basons pour traiter notre problématique et qui fera l'objet de la première partie de cette communication.

1. Cadre Conceptuel de l'Articulation Travail-Famille

1.1.Les facettes de l'articulation travail-famille

L'interaction travail-famille a trois grandes facettes que nous allons présenter de manière concise en ce qui suit :

Conflit travail-famille

Le visage le plus apparent de l'interaction travail-famille est le conflit. Les travaux ayant porté sur le conflit se basent sur la théorie de la rareté des ressources : les individus ont des ressources (de temps et d'énergie) limitées qu'ils vont partager entre les deux sphères. Ainsi chaque ressource déployée dans une sphère ne peut l'être dans l'autre.
Ce concept de conflit travail-famille a été définit par Higgins et Duxbury (1992) comme « une forme de conflit de rôles chez la personne, apparaissant lorsque les exigences du travail et les exigences de la famille sont mutuellement incompatibles ».Le conflit famille-travail peut se définir également comme une sorte de conflit inter-rôles dans lequel les responsabilités familiales et professionnelles ne sont pas compatibles (Greenhaus, Beutell, 1985).
Duxbury et Higgins (2001) ont examiné auprès de 31 571 employés canadiens trois types de conflit travail-famille: la surcharge de rôle (avoir trop à faire et pas assez de temps pour les faire), les interférences du travail sur la famille (le travail est mêlé à la famille, les exigences professionnelles rendent difficiles pour un travailleur de s'acquitter de ses responsabilités familiales) et les interférences de la famille sur le travail (quand les demandes de la famille interfèrent sur le travail: les responsabilités familiales nuisent au rendement du travail).
Diverses autres études, notamment Greenhaus et Beutell, 1985, mettent en exergue trois formes de conflit :

- Le time-basedconflict ou conflit basé sur le temps qui se réfère au temps consacré à des activités issues d'un rôle en particulier. Le conflit de temps apparaît lorsque le temps passé dans un rôle rend difficile la possibilité de s'investir dans un autre rôle.
- Le strain-basedconflict ou conflit basé sur la tension explique que la pression ressentie dans un des rôles influence la façon de répondre aux demandes dans un autre rôle.
- Le behavior-basedconflict ou conflit basé sur le comportement vise à déterminer les comportements contradictoires potentiellement conflictuels (Normand et Tremblay, 2005).

Conciliation travail-famille

Concilier signifie « mettre d'accord, amener à s'entendre » (Dictionnaire Robert). Concilier, c'est faire aller ensemble, rendre harmonieux ce qui était très différent ou contraire. La conciliation vie familiale-vie professionnelle est à rapprocher de l'harmonisation entre les responsabilités familiales et professionnelles (Aliset Dumas, 2005).
Tremblay (2004) considère que la conciliation vie privée-vie professionnelle nécessite de rendre compatible les deux sphères professionnelle et privée. Dans certains articles et ouvrages on peut bien trouver le terme équilibre ou articulation, le sens reste toujours le même. Le terme équilibre fait référence à la perception des salariés cadres même si celle-ci est diverse et liée à leur situation personnelle, mais également à la représentation de leur rôle et des pratiques managériales de l'entreprise. En effet pour l'entreprise, il s'agit de créer une culture de société qui permettra au salarié de se concentrer sur son travail dans l'entreprise. Pour le salarié, il s'agit de répondre aux besoins des deux sphères dont les demandes ou les disponibilités nécessaires peuvent être contradictoires, voire conflictuelles (Tremblay, 2006).
Ainsi, on trouve que les entreprises au Canada, aux Etats Unis et dans certains pays européens sont devenues conscientes de l'importance de la conciliation entre ces deux sphères pour leurs employés et de l'impact qu'un conflit famille-travail peut avoir sur les performances des salariés. Des stratégies « familyfriendly » ont été mises en place pour aider le salarié à réussir cette conciliation.

Enrichissement travail-famille

L'approche théorique de l'enrichissement s'inscrit dans le courant de la psychologie positive, qualifiée de psychologie du bonheur et du bien-être développée par Csikszentmihalyi. L'enrichissement famille-travail est défini comme « la manière par laquelle l'expérience dans un rôle améliore la qualité de vie dans l'autre rôle » (Dumas, 2006). Greenhaus& Powell(2006) quant à eux définissent l'enrichissement travail-famille comme « la mesure avec laquelle les expériences dans un rôle améliorent la qualité de vie dans un autre rôle ». Pour Carlson et al. (2006) l'enrichissement travail-famille est une construction représentant comment le travail et la famille bénéficient l'un de l'autre.
Si les travaux sur l'enrichissement restent récents, Kirchmeyer (1992) est l'un des premiers auteurs à avoir développé et utilisé empiriquement le concept d'enrichissement des ressources en se basant sur la théorie de l'expansion des ressources, en opposition à la théorie de la rareté. Il s'est intéressé aux relations entre les implications dans les deux sphères travail et hors-travail.
Dans ce sens Gannon et Nothern (1971 In Ollier Malterre ,2007) explique que le lien familial peut soutenir l'individu et créer une énergie utile pour réaliser des performances dans d'autres rôles. Pour ces auteurs, il n'y a pas de limite à l'énergie et à l'effort des individus. Pour Carlson et al. (2006) l'enrichissement travail-famille est une construction représentant comment le travail et la famille bénéficient l'un de l'autre, alors qu'ils fournissent chacun des ressources aux individus telles que l'estime de soi, des revenus et d'autres avantages qui peuvent aider les individus à être meilleur dans les autres domaines de la vie. (Carlson et al. ,2006)
Dans son étude empirique, Dumas(2006) a trouvé que la sphère familiale développe chez l'individu des connaissances et compétences contribuant à sa performance au travail. Par ailleurs pour les hommes comme pour les femmes, l'implication au travail est corrélée à l'enrichissement du travail vers la famille mais avec des différences en termes de dimensions : développement de ressources pour les hommes et sentiment de réussite et de succès pour les femmes.

1.2.Pourquoi s'intéresser à l'ATF ? : Effets du conflit travail-famille sur le salarié
L'intérêt donné à la problématique de l'articulation travail-famille n'émane pas du hasard. Le conflit peut influencer le salarié en impactant à la fois sa santé mentale, physique et aussi sa relation avec le travail.
Si la question de la conciliation a fait l'objet de nombreuses études, c'est que les incidences pour l'individu, pour son entourage et pour l'entreprise, sont réelles et nombreuses. Ces répercussions portent tant sur la vie professionnelle de l'individu que sur sa vie privée. (Carlson, 2007)

Effets sur le travail

- **Conflit et satisfaction au travail**

La satisfaction au travail se définit comme un état émotionnel qui représente une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail (Locke, 1991). Aussi la satisfaction au travail peut se définir comme «une orientation positive envers le travail qui se fonde sur l'adéquation entre la perception qu'a un individu de sa situation de travail (à travers une variété de dimensions) et ses valeurs (importance que l'individu accorde aux caractéristiques du travail» (Mottaz, 1985).

Dans une étude auprès de 144 agents de probation Boles et ses collègues (2001) furent parmi les premiers chercheurs à examiner les effets simultanés des conflits travail/ famille et famille/travail sur la satisfaction au travail : (1) satisfaction au salaire (2) satisfaction au travail

lui-même, (3) satisfaction des collègues, (4) satisfaction du supérieur, (5) satisfaction de la promotion, (6) satisfaction générale au travail.
Les résultats de cette étude ont montré que le conflit travail/famille est significativement relié à toutes les facettes de la satisfaction au travail des agents. Par ailleurs, le conflit famille/travail est uniquement relié à deux types de satisfaction au travail (satisfaction des collègues et satisfaction au travail lui-même). (Belghiti, 2003)

Ainsi, un conflit vie privée – vie professionnelle risque d'avoir des répercussions négatives sur les attitudes et comportements au travail : diminution de la satisfaction et de l'engagement au travail (Bacharach et al., 1991 ; Frone et al., 1992 in Colle , Frimousse et Peretti 2006)

- **Coûts cachés du C-T-F : absentéisme et turnover**

Le conflit travail-famille a comme premier effet une insatisfaction au travail mais derrière cette insatisfaction qui reste non monnayable pour l'entreprise d'autres coûts cachés existent émanant de l'absentéisme et le turnover qui ont un lien positif avec le conflit.
L'absentéisme est un refus provisoire et limité du travail. L'absentéisme est non seulement un manquement du salarié à l'obligation de présence physique dans l'entreprise, mais également un défaut de qualité de présence. (Deme, 2010)
Dumas (2005) a identifié trois modèles distingués de l'absentéisme :

- Le modèle de la douleur et de l'évitement : l'absentéisme est une échappatoire
- Le modèle d'adaptation, d'ajustement et de désajustement
- Le modèle de la décision

Guérin et al., 1997 (in Colle Frimousse et Peretti 2006) ont aussi insisté sur le lien positif entre l'augmentation de l'absentéisme et des retards au travail et le conflit travail-famille.

La seconde source de coût pour l'entreprise est le turnover, le départ d'un salarié engendre ainsi à la fois des coûts de recherche et recrutement d'un remplaçant mais aussi des coûts de son départ (l'absence de retour sur investissement fait dans le salarié).
Selon Colle (2006) l'intention de départ volontaire pour un salarié de son entreprise est une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié. McCracken (2000) considère l'augmentation du turnover comme l'un des effets du conflit. Cette influence du conflit sur les intentions de turnover a également été confirmée par Casper et Buffardi (2004) ; Batt et Valcour (2000) ; Anderson, Coffey et Byerly (2002), Boles (1996). (In Carlson,2007)

Effets sur l'individu

- **Sur ses relations individuelles**

Au niveau privé, on note que ne pas parvenir à concilier les responsabilités professionnelles et familiales entraîne bien souvent une mauvaise gestion du temps et donc le sacrifice de moments jugés comme un luxe. (Carlson, 2007).

- **Sur sa santé physique et mentale**

La santé physique et mentale des individus peut être affectée par une perception trop élevée de conflit travail-famille (Tremblay, 2003). Le stress au travail constitue un effet négatif du conflit vie privée – vie professionnelle (Frone et al., 1992). De la même manière, des études ont mis en évidence une plus grande anxiété quant au rôle du salarié en situation de conflit travail-famille (Wiley, 1987) ainsi qu'une altération du bien-être psychologique et physiologique (Aryee,1993 in Colle, Frimousse et Peretti, 2006)

Les effets cités ici ne sont pas les seuls. Différents autres effets à la fois sur l'individu, le travail, la famille et la relation du couple ont été déterminés par les chercheurs. L'étude de

Chretien et Letourneau (2006) au Canada a fait ressortir plusieurs effets du conflit que nous regroupons dans le tableau suivant :

Tableau1: Les effets du conflit travail-famille (Adapté de Chretien et Letourneau, 2006)

Effets sur la santé psychique et physique	Effets sur la famille	Effets sur le travail
- Le stress, la fatigue, l'anxiété - Le sentiment d'être dépassé par les événements - Le sentiment de ne plus rien contrôler - L'agressivité et la perte de la maitrise de soi - Le manque de temps pour soi-même - L'oubli de soi - L'inquiétude par rapport aux enfants malades - L'inquiétude par rapport aux enfants sans surveillance - La gêne de faire appel à des ressources autres que familiales - Le sentiment que tout repose sur ses propres épaules - Le sentiment d'être en mode «survie» - La lourdeur de vivre - Le poids de ses propres choix - Le prix de l'espoir	- L'impatience envers les enfants - Le manque de temps pour la famille - L'ambiguïté de la pression sociale relativement aux rôles de mère et de père - La perte de qualité de vie familiale - La culpabilité face à la famille - Le tiraillement entre la famille et le travail	- La culpabilité face au travail - Le sentiment de ne pas être compris de l'employeur - La peur des représailles de l'employeur - Le sentiment d'être jalousé par les collègues de travail - La frustration face au manque de ressources personnelles - La colère face au manque de ressources externes

Le salarié subit ainsi des effets négatifs de la relation conflictuelle qui peut exister entre le travail et la famille. Dans une logique RSE l'entreprise devrait intégrer dans sa réflexion cette problématique dans la mesure où -comme nous l'avons présenté ci-dessus- elle affecte à plusieurs niveaux le salarié.
En ce qui suit nous allons présenter la méthodologie qui nous permettra de mener à bien notre recherche sur la problématique de l'articulation travail-famille dans le contexte marocain.

2. Méthodologie

L'objectif de notre recherche étant de connaitre les déterminants de l'équilibre vie familiale-vie professionnelle nous avons choisis un positionnement épistémologique interprétativiste. Nous essayerons d'observer la réalité, de la comprendre afin de l'interpréter et de lui donner du sens. Nous nous inscrivons dans une approche qualitative qui nous permet d'approcher le terrain en profondeur et d'aller vers une analyse permettant de ressortir le maximum d'éléments possibles.

2-1 Mode de recueil des données

Pour mener notre étude empirique nous allons passer par deux phases. Une première phase indispensable dans de ce genre de recherche à savoir la contextualisation. Les références écrites sur le thème sont d'auteurs étrangers et ont été faits dans des contextes différents du notre. Afin de légitimer nos résultats et leur donner un sens, il nous parait indispensable de passer par une étude de contextualisation. Pour cette première phase nous allons recourir en premier temps à un outil souvent utilisé dans les études qualitatives à savoir l'entretien semi-directif. Les entretiens que nous allons effectuer seront soumis par la suite à une analyse de discours thématique qui nous permettra de structurer l'analyse des résultats de notre recherche.

Ces entretiens seront précédés par une collecte de données secondaires basée sur l'analyse documentaire des études concernant la situation de la famille, de la femme et du couple au Maroc dont les premiers résultats seront présentés dans ce papier.
La deuxième phase sera l'étude empirique proprement dite et qui répondra à notre problématique. Pour mener à bien cette phase, nous allons utiliser une méthode fortement utilisée en sciences sociales mais peu utilisée en sciences de gestion et qui permet la compréhension des phénomènes sociaux, il s'agit du **Récit de vie.**
Wacheux (1996) définit le récit de vie comme étant «une analyse d'un récit par un acteur sur des évènements qu'il a vécus. Le discours est provoqué par le chercheur. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il leurs donne. La subjectivité est donc inévitable, mais elle est connue, le chercheur la gère. C'est une «stratégie d'accès au réel».

2-2 Méthode d'Analyse
Pour l'analyse des données à collecter dans les deux phases, nous allons mener une analyse de contenu thématique verticale et horizontale (Blanchet et Gotman, 1992). La méthode de Wacheux(1996) nous parait convenable pour pouvoir faire l'analyse de nos résultats par la suite. Cette méthode se scinde en trois grandes étapes à savoir : la catégorisation, l'inférence, et enfin l'interprétation. C'est une méthode structurée qui permet de faciliter l'analyse en suivant des étapes claires et déterminées.
La nature de notre étude et la richesse des informations d'habitude extraites par récit de vie nous oriente vers l'utilisation du logiciel NVIVO pour nous permettre de réussir notre analyse de résultats.
Nous présenterons en ce qui suit les premières synthèses relatives au contexte marocain. Elle est basée sur une analyse documentaire d'un ensemble de données en lien avec la question de l'articulation travail-famille.

3. Éléments sur le Contexte Marocain

Les changements du cadre temporel et de mode de vie ayant survenu dans le monde avec la nouvelle ère industrielle ont touché aussi le Maroc. Allali (2008) précise dans ce sens qu'au Maroc, l'économie a toujours joué un rôle de premier plan dans le façonnement des aspects culturels. Par exemple, l'abandon progressif de l'agriculture comme fer de lance de l'économie marocaine au profit de l'industrie s'est accompagné d'un mouvement accru d'urbanisation qui, par ricochet, a eu des implications sur le niveau d'éducation de la population, sur sa façon de penser et de se comporter.
En ce qui suit, nous allons présenter les principaux traits du contexte où se déroule notre recherche à travers trois grands volets : les mutations sociodémographiques, les mutations législatives, les mutations du marché du travail et du monde de l'entreprise.

3-1 Mutations sociodémographiques
Ces changements ont été le résultat des mises à niveau de différents codes et politiques, notamment la modification du code de la famille, du code du travail, des efforts faits pour l'égalité homme-femme et de l'intérêt de plus en plus grand que le Maroc accorde à l'approche « Genre » au niveau de ses politiques publiques.

Etat des lieux de l'Egalité Hommes-Femmes au Maroc
Historiquement, dès les lendemains de l'indépendance, la question « féminine» a été prise en compte mais elle a été cantonnée dans le social. Aujourd'hui, le Maroc tend vers des politiques qui considèrent que l'approche de la question de l'égalité des sexes passe par la nécessité de comprendre les relations sociales qui existent dans les rapports hommes – femmes. A un niveau concret, pour lutter contre les écarts, l'Etat marocain a élaboré et adopté des programmes de

prise en compte du genre qui se sont étendus à différents secteurs de l'administration (Malika Benradi, 2006).
Les réformes constitutionnelles qu'a connues le Maroc ont toutes insisté sur l'égalité hommes-femmes. Dans la nouvelle constitution promulguée en 2011 il a été précisé dans l'article19 : « *L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes et des lois du Royaume. L'Etat marocain œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes. Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination* ».

Le Maroc a aussi ratifié la majorité des instruments internationaux adoptés par les Nations Unies qui sont consacrés à la non-discrimination entre les sexes.
Toutes ces initiatives ont abouti à l'adoption du plan opérationnel, présenté en 2004 en présence du premier ministre et à la mise en place d'un comité de pilotage de haut niveau (2005) pour élaborer une nouvelle stratégie genre pour la promotion des femmes.

Féminisation du Travail
Les femmes urbaines ne sont pas toujours restées imperméables aux mutations de la société et des changements qui affectent le fonctionnement des familles et de l'environnement. Plusieurs facteurs ont favorisé ces transformations, dont notamment la mobilité géographique accrue et le travail en dehors du foyer du sexe féminin, la scolarisation et la mixité à l'école. La diffusion de films et d'émissions de télévision qui valorisent la participation de la femme aux prises de décisions a précipité cette transition du rôle des femmes au point que c'est souvent d'elles que semble venir une remise en cause du modèle familial patriarcale et un rejet de la stricte séparation des espaces masculin et féminin qui était la règle, dans un passé récent (Enquête Nationale sur la Famille, 1995).
La proportion des femmes dans la population active marocaine n'a pas cessé de croître au cours de la décennie 1980 [78](20 % en 1982 et 29 % en 1990), la fin des années 1990 marque un certain recul du taux de féminisation (23,2 % en 1998 et 25,3 % en 1999).
Par contre, le taux d'activité durant les dernières années a connu une stabilité à la fois pour les femmes comme pour les femmes mais avec une grande disparité. Il reste au-dessous des 30% pour les femmes et tourne autour des 75% pour les hommes. Il était de l'ordre de 26, 3 % au deuxième trimestre de l'année 2011.
Sur le marché de l'emploi, le taux des femmes a connu une progression entre les années 80 et 2000 mais reste toutefois inférieur largement à celui des hommes. En ce qui concerne les postes occupés par ces femmes on constate que les femmes sont relativement plus occupées dans des emplois de type "ouvriers et manœuvres de l'agriculture et de la pêche", avec une proportion de 48,7% contre 17,9% pour les hommes. Dans les fonctions de cadres et de cadres supérieures les femmes n'occupent qu'un pourcentage inférieur au 2% en tant que cadres supérieures et de 5,9% pour cadres[79].

3.2. Mutations réglementaires

Apports du nouveau code de la famille
Le nouveau Code de la famille au Maroc a été adopté en 2004. Il est venu avec plusieurs changements dont les plus importantes pour nous sont l'instauration du principe de la coresponsabilité et l'égalité des droits et des devoirs entre les deux époux. Dans cette même

[78]Direction des statistiques, « Recensement général de la Population et de l'Habitat » de 1971 et de 1982
[79] Rapport de synthèse « Activité emploi et chômage , Résultats 2008 » du Haut-Commissariat au plan

perspective, le principe de l'obéissance de la femme à l'homme est abandonné. Il est remplacé par des notions comme l'union, le dialogue, le partage et le respect mutuel. Le nouveau Code recommande aussi, lors de la rédaction de l'acte du mariage, d'insérer une clause sur le partage des biens acquis durant le mariage.
Le principe de coresponsabilité remet en cause à la fois l'image de « l'homme chef de famille », et l'inégal accès à l'autorité parentale entre les époux. Désormais, l'homme et la femme sont également responsables devant la loi de l'éducation de leurs enfants. (Kamal Mellakh, 2006) contrairement à l'ancien code qui stipulait que le mari était le « chef de famille ». Ce changement réglementaire commence à avoir des répercussions sur les rôles des conjoints au sein du couple. Ainsi avec l'accès de la femme au marché du travail et la responsabilité qu'il lui a été octroyée par le nouveau code de la famille, la femme prend de plus en plus de rôle au sein de la société et l'image de la femme au foyer soumise et obéissante commence à s'effacer.

Apports du nouveau code de travail
La révision du code du travail, adopté en Juin 2003, a introduit un certain nombre d'amendements qui ont pour but d'améliorer l'objectif d'égalité. Outre le fait que la durée du congé de maternité a été élevée à 14 semaines au lieu de 12, le texte consacre le principe de non-discrimination entre hommes et femmes en matière d'emploi et de salaires.
Il précise ce principe au niveau :

- des conditions de travail : horaires, hygiène, sécurité, repos et congés
- des salaires et des indemnités
- de l'adhésion aux instances syndicales
- du bénéfice des programmes d'alphabétisation

En ce qui concerne la protection spécifique des femmes salariées, le nouveau code du travail précise :

- le respect du droit au congé de maternité,
- le respect du droit à l'allaitement (1 heure par jour pendant 12 mois) ;
- le droit de bénéficier d'un local spécial pour l'allaitement ;
- le droit de bénéficier de toutes les conditions facilitant le travail de nuit (pauses et transport).
- Le nouveau code du travail réglemente l'interdiction du travail des femmes dans certaines activités, portant atteinte à leur santé, à leur sécurité et à leur moralité.

Aussi, dans ce code et pour la première fois, le harcèlement sexuel et l'incitation à la débauche commis sur la personne du salarié par l'employeur ou le chef de l'entreprise ou de l'institution, sont explicitement mentionnés en tant que « fautes graves ». Plus encore, tout renvoi du travail pour ce motif est considéré comme arbitraire, à condition toutefois que le salarié apporte les preuves nécessaires sur la gravité de la faute. Le code précise par ailleurs que « l'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de protéger la sécurité, la santé et la dignité des salariés travaillant sous sa responsabilité et veiller à l'observance de la bonne conduite, de la moralité et à la préservation des mœurs publiques » (art. 24).

La problématique du genre dans les stratégies nationales
L'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale est l'un des grands axes de la stratégie mise en place par le gouvernement marocain pour **l'Equité et l'Egalité Homme-Femme**.
L'orientation générale de la Stratégie Nationale, se basant sur l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement, vise à faire de la conciliation

équilibrée entre vie familiale et vie professionnelle l'une des lignes directrices de toutes les politiques et programmes de développement, ce à travers[80] :

- La mise en œuvre de lois et de réglementations permettant aussi aux hommes qui ont fait le choix de s'impliquer davantage dans la vie familiale de bénéficier de ce droit (congé parental, mise en disponibilité pour l'éducation des enfants, etc.) ;
- L'adoption de mesures administratives adéquates en vue d'aider les femmes actives à réaliser l'équilibre et l'harmonie entre leur vie familiale et professionnelle ;
- Le développement de services de soutien aux familles par l'amélioration des structures de soins, de garde et d'éducation des enfants ;
- L'adaptation des rythmes scolaires (aménagement des programmes scolaires) aux horaires de travail ;
- L'encouragement des petites et moyennes entreprises en matière d'introduction et d'approfondissement des pratiques de gestion qui tiennent compte de la vie familiale de leurs travailleurs, femmes et hommes (flexibilité des horaires, etc.) ;
- La réalisation régulière d'enquêtes nationales sur la répartition des travaux, tâches et fonctions entre les hommes et les femmes, en vue de les utiliser comme support dans la prise de décision et dans la définition des orientations stratégiques.

Dans un contexte marocain en changement où des travaux sont menés pour l'égalité homme-femme avec un axe sur l'équilibre famille-travail, le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics a élaboré en 2006 un programme stratégique à moyen terme d'Institutionnalisation de l'Egalité entre les Sexes dans le secteur de l'administration publique. Une des lignes de travail inscrite dans le programme est celle d'identifier les actions à mettre en œuvre pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Une « **Etude Conciliation vie professionnelle et vie privée des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc**. » est aujourd'hui en cours de réalisation sous la tutelle du Ministère de la modernisation des secteurs publics et avec la collaboration de la Coopération Allemande GTZ et du United Nations Developement Funds for Women afin de déterminer les actions à mettre en place et les mesures à prendre pour atteindre cet équilibre alliant besoins et contraintes réels des salariés**.**

Il est ainsi clair qu'on est plus uniquement au stade de la conscience de l'importance de la conciliation travail-famille au Maroc, mais on est dans des actions concrètes qui permettront d'instaurer des mesures permettant cet équilibre. L'aboutissement de ce travail permettrait éventuellement de rajouter une pierre à un édifice en construction.
Notre champ d'étude étant l'organisation, on ne peut par conséquent passer en revue les changements vécus au Maroc sans focaliser le regard sur l'entreprise.
Nous traiterons particulièrement des données relatives à la fonction ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises marocaines.

3.3. La Fonction RH au Maroc

Le Maroc s'est inscrit depuis plusieurs années dans un processus de libéralisation et d'internationalisation de l'économie marocaine dont les aspects les plus importants sont :

- La création de la zone de libre-échange avec l'Union européenne, les Etats-Unis et la Turquie.
- Le lancement de la privatisation des établissements publics.
- La révision et la consolidation du dispositif d'encouragement de l'investissement étranger.

[80]Nous reprenons ici les objectifs de la stratégie relatifs à l'équilibre vie familiale et vie professionnelle tel que définis par le Secrétariat d'Etat chargée de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapés.

Au Maroc et jusqu'au début des années 90 la fonction RH était Cantonnée dans un rôle de gestion du personnel. Aujourd'hui, la fonction est déclarée comme stratégique... Au cours des années 80 et 90, les responsables RH réclamaient une reconnaissance de la fonction au même titre que les autres fonctions de gestion de l'entreprise et de ce fait intégrer les comités de direction ; c'est désormais un acquis : 92,4% des DRH des entreprises sondées font partie des comités de direction. Une tendance de reconnaissance de la dimension stratégique de la fonction qui semble se confirmer, du moins dans les déclarations d'intentions. Mieux encore, 94,3% des entreprises nationales et multinationales confondues affirment que la fonction est un acteur dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise ; ce qui, a priori, en ferait un véritable partenaire d'affaires (Enquête cabinet DIORH, 2004).

Par ailleurs, la fonction semble bénéficier d'un appui de plus en plus important des directions générales ; alors qu'en 2001, dans 67% des entreprises nationales et 37,5% de multinationales, les DRH déclaraient souffrir du manque d'appui de la DG ; en 2004, ce frein à l'évolution de la fonction semble atténué ; on le retrouve néanmoins dans 18,9% des nationales et 8% des multinationales (Enquête DIORH, 2004).

Cela nous montre l'importance déjà en 2004 de la fonction ressources humaines au sein des entreprises marocaines. L'avis général nous permet de dire que cette position a été renforcée lors des dernières années. L'enquête a aussi permis de tracer les grands enjeux de la fonction ressources humaines au sein des entreprises. Le premier enjeu est la structure de la fonction RH, le second est la motivation et fidélisation des salariés, le troisième est le développement des compétences et vient enfin la question des valeurs et des comportements.

Cet enjeu nous renvoie justement vers la dernière partie de notre communication. La citoyenneté étant aujourd'hui l'une des valeurs que les entreprises ont commencé à acquérir à travers leur inscription dans une logique de responsabilité sociale. On essayera dans le point suivant de discuter de l'importance de la RSE pour les entreprises et de la place des pratiques de l'articulation travail famille dans une entreprise marocaine labellisée RSE.

4. RSE et articulation travail-famille

4.1. RSE et Parties Prenantes

La plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises la décrivent comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (M'HAMDI et TRID, 2009).

Le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) parle quant à lui de «contribution des entreprises au développement économique durable, travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer leur qualité de vie»

Si dans les premières définitions on parle de façon générale de parties prenantes, dans la définition du WBCSD nous trouvons une focalisation sur les employés et leurs familles avec un objectif d'amélioration de la qualité de vie. En parlant de ce concept on y englobe bien sûr à la fois la vie privée et la vie professionnelle.

En nous basant sur ces définitions on pourrait déduire que les entreprises socialement responsables, dans un souci social envers leurs salariés devraient normalement s'intéresser à leur vie hors-travail et développer des pratiques permettant d'équilibrer entre les deux vies ou du moins être conscientes de l'importance de cet équilibre. En effet, selon Delphine (2008) agir de manière responsable signifie réfléchir aux conséquences des actions sur soi-même et autrui.

Cette approche Stakeholder prend véritablement ses racines dans le travail de Berle et Means (1932), qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leurs responsabilités auprès de tous ceux dont le bien être peut être affecté par les décisions de l'entreprise (In Gond et Mercier, 2004).
Le concept de parties prenantes a été défini par Freeman (1984) comme «Un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels».
C'est à travers les données sociales de l'entreprises que nous pouvons avoir une idée sur son implication sociale en termes de conditions de travail (sécurité, hygiène, accident de travail), de gestion des carrières et des compétences et de dialogue interne comme l'explique Fraisse et Guerfeld (2005).
S'inscrire dans une logique RSE exige ainsi de l'entreprise une réflexion sur l'ensemble de ses parties prenantes. Une réflexion qui n'est pas innocente ni gratuite dans la mesure où une stratégie RSE donne à l'entreprise une image externe d' « entreprise citoyenne », ce qui a un effet considérable sur les consommateurs.
Cet engagement vis-à-vis des parties prenantes n'est pas fortuit. Allouche, Huault et Schimdt (2004) considèrent que l'adoption de la RSE est une réponse à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité au profit de l'actionnaire mais aussi des autres parties prenantes. La GRH peut être dans ce sens un levier puissant pour l'entreprise qui veut adopter un comportement plus socialement responsable notamment à travers la mise en place de pratiques innovantes pour ses parties prenantes (Fraisse et Gurefeld, 2005).
Les nouveaux contours de la RSE viennent ainsi interroger la GRH et posent la question d'une redéfinition de la GRH en une fonction socialement responsable. Elle implique que celle-ci s'engage sur des questions telles que la formation, la santé et la sécurité, l'amélioration de l'équilibre travail-famille et loisirs, la diversité accrue des RH, etc. Selon Beaupré & al (In Sinem KILIC, 2010), la relation entre GRH et RSE repose sur une conception de la responsabilité sociale qui s'apparente à un moyen utilitaire ou instrumental afin de mettre en valeur la rationalité sociale de l'entreprise. Une telle approche favoriserait l'amélioration de l'image organisationnelle, l'engagement des employés, la rétention du personnel et une obligation morale d'offrir de saines conditions de travail aux employés.
En effet, selon Stropnick (2010) une entreprise responsable devrait être capable de gérer les facettes internes et externes de la RSE et inclure dans sa réflexion à la fois les parties prenantes internes (employés) et externes (Consommateurs, ONG…). Les entreprises socialement responsables devraient fournir différentes catégories d'aide à leurs employés ainsi elles minimisent les résultats négatifs pour elles et pour le bien-être de leurs salariés.

4.2. RSE : Quid du Maroc ?

Le Maroc s'est inscrit comme la majorité des pays à travers le monde dans la vague de la mondialisation. Ce choix a différents avantages mais des exigences existent aussi. Il s'agit notamment d'une mise à niveau des entreprises marocaines pour pouvoir contrecarrer la concurrence étrangère. Un effort devrait être mené pour garder leur compétitivité vis à vis tout d'abord du marché marocain mais aussi international. Elles se doivent ainsi de répondre à différentes normes de qualité, d'hygiène mais aussi d'environnement et des normes sociales.
La grande majorité des entreprises marocaines définissaient leur légitimité sur la seule base de critères économiques sans tenir compte de leur impact sur leurs parties prenantes ni de leur responsabilité sociale. Les quelques entreprises qui émergent du lot sont encore très peu nombreuses. (Bentaleb et Arwata, 2011)
En témoigne le nombre très limité des entreprises qui ont eu le label marocain de la RSE. En 2006, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) avait conçu et mis en place

un label de la RSE. Cette action était motivée par les changements que vivent le pays et son ouverture à l'international.
Depuis 2006, une commission spéciale de la CGEM travaille sur l'octroi de ce label aux entreprises qui répondent aux exigences de la charte de la RSE articulée autour des neuf axes :

1- Respect des droits de l'Homme
2- Amélioration continue des conditions d'emploi et de travail et des relations professionnelles
3- Protection de l'environnement
4- Prévention de la corruption
5- Respect des règles de la saine concurrence
6- Renforcement de la transparence de la gouvernance d'entreprise
7- Respect des intérêts des clients et des consommateurs
8- Promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants
9- Développement de l'engagement sociétal

Les entreprises signataires de cette charte bénéficient d'un nombre important d'avantages octroyés par des organismes publics et privés. La CGEM a négocié avec plusieurs organismes afin d'inciter les entreprises à adhérer à cette charte. Parmi les avantages, on cite :

-des taux préférentiels sur les crédits auprès de certains organismes financiers
- des avantages octroyés par la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale
- des facilitées Douanières
- des avantages auprès de la Direction des Douanes
-etc…

A date d'aujourd'hui, ce sont une quarantaine d'entreprises qui ont déjà pu obtenir le label RSE de la CGEM.
Nous allons présenter en ce qui suit le Cas d'une entreprise labélisée RSE et sa position par rapport à la problématique de l'articulation travail-famille.

4.3. *L'ATF dans une entreprise socialement responsable : Cas de la COSUMAR*
Créée en 1929, La COSUMAR est une entreprise privée spécialisée dans l'extraction, le raffinage et le conditionnement du sucre sous différentes formes. Elle est devenue l'unique opérateur sucrier marocain après l'absorption de tous ses concurrents en 2005. L'entreprise a obtenu le label RSE de la CGEM en Octobre 2010.

- **Intérêt d'avoir le label RSE**

L'image de marque est le premier et le plus important apport de la labellisation cité par le DRH. Les actions sociales se faisaient par l'entreprise depuis un long moment à travers le soutien de plusieurs associations (Les Rangs d'Honneur, Insaf, l'Heure Joyeuse, SOS Village, etc…) et le label vient pour valoriser le travail fait par l'entreprise : « *Cosumar a le label RSE et cela lui permet d'avoir une image d'entreprise citoyenne*»
Mais il considère aussi que « *Le label n'est pas une fin en soi. Toutes les actions de l'entreprise n'étaient pas pour le label. On faisait cela par ce qu'il faut être à la hauteur de nos parties prenantes. Il ne faut pas chercher juste la rentabilité* ! »
D'après le DRH, l'action de la Cosumar est orientée en faveur des différentes catégories de parties prenantes spécifiées par Lèpineux (2003) y compris la communauté sociale:« *On développe aussi des actions purement sociales et loin de notre activité. Par exemple on construit et on réaménage des écoles dans les villages éloignés. On lutte contre l'abandon scolaire des filles dans les zones rurales. Je pense que si toutes les entreprises pensaient à*

faire de même cela donnerait des résultats. Des fois des petites choses donnent de grands résultats».

- **Pratiques de l'ATF**

La problématique de l'articulation travail-famille est présente dans l'esprit de la Direction ressources humaines mais les actions n'en découlent pas de manière automatique. L'engagement personnel du DRH et celui de la direction générale sont d'une grande importance. «*A la Cosumar, nous ressentons le problème et aujourd'hui encore plus que jamais. Nous allons bientôt centraliser la fonction financière au niveau de Casablanca. Un tel redéploiement occasionnerait des changements de lieu de résidence, des pertes d'emploi éventuels des conjoints, un bouleversement dans la scolarité des enfants. En un mot un changement radical du fonctionnement familial des salariés concernés par le redéploiement. On se pose beaucoup de questions au sujet de nos salariés mais malheureusement on ne peut répondre à toutes les sollicitations. Nous sommes profondément convaincus qu'il faut avoir une sensibilité pour ses salariés et ne pas s'intéresser uniquement aux aspects technique et financier*».

En effet comme l'explique Stropnick (2010), Les entreprises ne sont pas des associations caritatives, elles ont un objectif économique à savoir la réalisation du profit. Toutefois cet objectif n'est pas contradictoire avec les politiques aidant les employés à mieux concilier entre le travail et la famille. La littérature sur les aspects économiques des politiques family-friendly en entreprises rapporte des effets positifs pour les entreprises si les mesures appropriées sont introduites (Gottlieb et al 1998).
Différentes mesures ont été citées par le DRH, comme mesures pouvant aider le salarié à gérer entre les deux sphères de la vie : *« L'entreprise devrait mettre en place les moyens de transport et d'accompagnement, payer les frais de scolarité des enfants, négocier des taux d'intérêt préférentiels pour aider les salariés à accéder à la propriété. C'est un moyen pour les fidéliser et atténuer les problèmes sociaux des collaborateurs ».*
L'entreprise peut ainsi aider le salarié mais sans pour autant résoudre toute la problématique du conflit.

- **Intérêt de la mise en place des pratiques d'ATF**

Deux grandes problématiques ont été évoquées en discutant de l'intérêt de mettre en place des mesures pour aider les salariés à mieux articuler entre leur vie professionnelle et celle privée. La première est relative à la mobilité géographique *«en cas de mobilité, l'entreprise prend en charge le surcoût social lié à l'opération».*
La seconde concerne la fidélisation des salariés : « *En l'absence d'accompagnement de la part de l'entreprise, la mobilité géographique peut être assimilée à une destruction de foyer. Et à la première opportunité les collaborateurs risquent de partir*».
Enfin un autre point non négligeable a été abordé par le DRH. Il s'agit de l'impact des aides sur le rendement du salarié et sa performance au travail: « *En aidant le collaborateur, il déploie plus d'efforts pour l'entreprise ».*
Les efforts déployés étant couteuses pour l'entreprise. Un suivi permanent est mis en place pour assurer l'adéquation entre les objectifs de la DRH et les résultats atteints. « *Afin d'étudier l'impact de tout cela nous avons mis en place un baromètre social annuel en plus d'un trekking pour apprécier la perception des salariés et développer ainsi une veille sociale permanente»*
Il est clair à travers les propos précédents que la conscience du rôle social de l'entreprise est présente. Elle se conjugue notamment à travers plusieurs pratiques dont celles qui concernent l'aide aux salariés afin de concilier entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Certes ces

pratiques permettent d'aider mais pas forcément de résoudre toute la problématique. Les pratiques organisationnelles sont importantes mais nous pensons que le salarié a aussi un rôle à jouer. Dans ce sens, Greenhaus et Allen (2006) stipulent que l'équilibre ou la balance entre le travail et la famille était certainement en partie fonction des attentes ou des yeux de chaque personne (eye of the beholder).

Conclusion

Comme nous l'avons présenté dans le cas, la prise de conscience de l'importance de l'ATF est présente mais il reste difficile pour certaines entreprises d'instaurer des mesures spécifiques pour régler le problème. Les actions menées sont motivées par un souci socialgénéral et ne sont pas spécifiquement adaptées pour répondre à la problématique du conflit.
Il faut signaler que l'analyse d'un seul cas reste très limitée. Il serait évidemment intéressant d'élargir l'échantillon de l'étude à d'autres entreprises ayant le label RSE et les questionner au sujet de cette problématique.
Notre recherche portant sur le cas marocain est une première exploration du terrain à travers l'étude des actions de l'entreprise en faveur du salarié marocain pour assurer l'équilibre entre la vie privée et celle professionnelle.
L'aboutissement de cette recherche (aujourd'hui à son stade exploratoire) nous permettra sur le plan académique d'apporter un regard contextualisé de la panoplie des travaux sur le lien travail-famille, de combler la rareté des travaux sur l'enrichissement contrairement au conflit travail-famille et de proposer un modèle pour le contexte marocain.
Sur le plan managérial nous cherchons à mener une recherche qui va permettre aux DRH et Dirigeants marocains de mieux appréhender les besoins des salariés à travers un modèle permettant de comprendre l'interaction entre les deux sphères de la vie.

Bibliographie

Alis D., Dumas M. (2005), «35 heures, conciliation vie familiale – vie professionnelle et égalité : le cas d'une conciliation inégalitaire », 16e congrès de l'AGRH- Paris Dauphine- 15 et 16 Septembre 2005
Barel Y, Fremeaux S ,(2008), « Programmes d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle : ce que l'analyse des identités au travail nous révèle», Revue management et avenir 2008/6, N° 20, p. 49-64.
Benradi M. (2006), « Prospective Maroc 2030 : Dynamique sociale et évolution des statuts des femmes au Maroc », Rapport préparé pour le compte du Haut Commissariat au Plan
Bentaleb C., Arwata S. (2011), « Confrontation entre discours et pratiques de l'entreprise : Congruence entre les valeurs affichées et celles pressenties dans les pratiques au quotidien ? Cas de la Coopérative Agricole (COPAG) », 13e Université du Printemps de l'IAS Agadir, Mai
Carlson D.S., Kacmar K.M., Wayne J.H., Grzywacz, J.G. (2006), «Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a wok-family enrichment scales», Journal of Vocational Behavior, Vol. 68, 2006, p. 131-164
Carlson D.S. (2007), « L'adéquation travail – famille. Une question de conciliation ou d'interaction ? », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 3, Nº 1
Colle R., Frimousse S., Peretti J-M. (2006) « Le défi de l'articulation vie privée-vie professionnelle des couples à double carrière »,17éme Congrès AGRH
Chrétien L. et Létourneau I. (2006) « Du poids des contraintes au partage concerté des ressources : Quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail-famille, PISTES, Vol 8 N° 2 , Octobre

Duxbury L., Higgins C. (2001), « Work Life Balance in the New Millenium, Where are we ? Where we need to go? », CPRN Discussion Paper, No W/12, Octobre
Duxbury L., Higgins C., Coghill D. (2003), « Voices of Canadians: Seeking Work-Life Balance », Human Resources Development Canada Labour Program, Janvier
Dumas M. (2006), « Conflit et enrichissement travail et famille et implication : Une étude des relations entre ces construits», 17éme Congrès de l'AGRH
Fraisse A.S., Guerfel-Henda S. (2005), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines? » 16éme Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 & 16 septembre
Greenhaus J.H., Beutell N.J. (1985), « Sources of conflict between work and family roles», The Academey of management review , Vol 10 N,N1 , Janvier
Grzywacz J.G. (2002), « Toward a theory of Work-Family Facilitation », School of Health, Physical Education, and Leisure Services University of Northern Iowa, Paper to be presented at the 2002 Persons, Processes, and Places: Research on Families, Workplaces and Communities Conference. San Francisco
Mellakh K. (2006), « De la Moudawana au nouveau code de la famille au Maroc : une réforme à l'épreuve des connaissances et perceptions « ordinaires », Dossier de recherche: Femmes, famille et droit au Maghreb
Mercier S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », X ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique ,13-14-15 juin
M'hamdi M., Trid S. (2009) « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane » ,11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME, Trois-Rivières, Canada 27, 28 et 29 mai
Ollier-Malaterre A. (2007), Gérer le hors-travail ? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France, Conservatoire national des Arts et Métiers de Paris Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Economique LISE-CNRS, Thèse soutenue à l'Université le 13 Décembre
Osty F. (2006), « Vers de nouvelles formes de carrière Pour desserrer le modèle unique » Cadres-CFDT, n°420-421,Juillet
St-onge S., Renaud S., Guerin G. et Caussignac É. (2002), « Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille», Relations industrielles, vol. 57, n° 3, p. 491-516.
Stropnik N. (2010), « How can corporate social responsability contribute to gender equality and work-life balance: example of the "family friendely entreprise" certificate in Slovenia», Izvirniznanstveničlanki, Original scientific papers
Tremblay D.G. (2004), « Articulation emploi-famille et temps de travail: Les usages différenciés du temps chez les pères et les mères ». Nouvelles pratiques sociales. Vol. 16 no 1. pp. 76-93.
Tremblay D.G. (2003), « Articulation vie personnelle et vie professionnelle: quelles mesures offrent les organisations et qui les utilise? », 14éme Congrès de l'AGRH, Grenoble

GRH ET CREATION DE VALEUR POUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES : UNE ANALYSE DES PRINCIPAUX ENJEUX

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS
Professeur
HEC Paris - Département Management & Ressources Humaines
besseyre@hec.fr

Introduction

L'une des questions les plus fréquemment posées au responsable RH dans l'entreprise est celle de sa contribution à la création de valeur pour les parties prenantes qu'elles soient internes – les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel… – ou externes – les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les investisseurs, les acteurs de la communauté.. – pour ne citer que celles qui sont habituellement les plus représentatives. L'ambition de ce papier est de proposer des clés de compréhension et d'action pour permettre au responsable RH de démontrer à ses interlocuteurs au sein et en dehors de l'entreprise que les politiques et pratiques RH qu'il met en œuvre sont susceptibles de générer une plus grande performance, une plus grande efficacité et une plus grande satisfaction pour les diverses parties prenantes. L'idée principale est ici de faire évoluer la représentation de la fonction RH d'une notion de centre de coûts à celle, beaucoup plus positive, de source potentielle de richesses même si la crise récente (2008-2010) a conduit de nombreux responsables RH à se recentrer quasi exclusivement sur la réduction des coûts.
Cette évolution participe d'une vision optimiste du rôle que peut jouer le responsable RH lorsqu'il élabore des politiques et met en œuvre des pratiques conduisant l'entreprise à attirer et à retenir les meilleurs collaborateurs la différenciant de ses concurrents et surtout lui permettant de créer un avantage concurrentiel durable. Le défi de la création de valeur pour le responsable RH constitue, en effet, un changement de perspective le plaçant en permanence dans une situation d'écoute et d'interrogation par rapport aux attentes des parties prenantes : la pratique mise en œuvre crée-t-elle un bénéfice supérieur par rapport aux coûts engendrés ? Cette communication lui donne un certain nombre de clés pour l'aider à changer de perspective en tentant de répondre aux questions suivantes correspondant aux principaux enjeux qu'il peut rencontrer dans son entreprise : 1) Qu'est ce que créer de la valeur ? 2) Pourquoi créer de la valeur ? 3) Quand créer de la valeur ? 4) Comment créer de la valeur ? Enfin, la conclusion lui propose une réponse à la question : Avec qui créer de la valeur?

1. Qu'est-ce que créer de la valeur ?

La notion de création de valeur est très ancienne, bien avant que les financiers la mettent à l'honneur dans les années 1990. Par exemple, Frédérick W. Taylor, pionnier de l'Organisation Scientifique du Travail, démontre au début du XXe siècle la supériorité de son modèle à partir de la valeur créée qui doit être selon lui équitablement partagée entre patrons et ouvriers. Mais c'est, bien sûr, la part prépondérante prise par la sphère financière dans la gouvernance des entreprises qui a donné à la notion de création de valeur ses lettres de noblesse avec notamment la fameuse formule de l'EVA (valeur ajoutée économique) ayant servi de base de calcul à de nombreuses entreprises pour les bonus de leurs dirigeants. D'une manière générale, la notion de création de valeur peut se résumer au rapport positif entre le bénéfice retiré d'une activité, d'un produit ou d'un service et le coût engagé pour la réaliser ou le produire. C'est ainsi que l'investisseur sera particulièrement vigilant au profit réalisé par l'entreprise en regard des capitaux engagés pour l'obtenir. Le client, lui, considère qu'il y a valeur créée si la qualité

perçue du produit ou du service est supérieure au prix demandé comme le montre la figure 1 ci-dessous[81] :

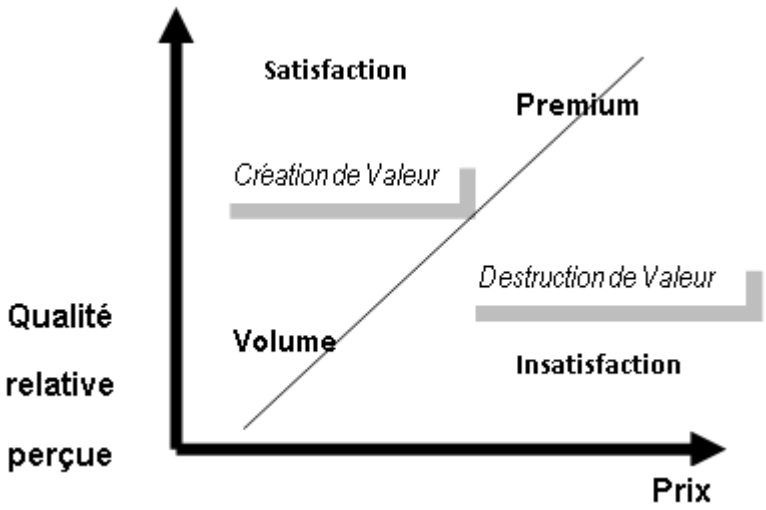


Figure 1 : Création de Valeur pour le Client

Pour le collaborateur, la valeur créée par l'entreprise correspond au rapport entre les diverses formes de rétributions (monétaires, non monétaires) qu'il obtient et le niveau de ses contributions variées. Cette valeur pour le collaborateur est souvent synonyme d'équité – interne – lorsqu'il se compare à des collègues de son entreprise et – externe – lorsque la comparaison porte sur des personnes ou des groupes extérieurs à l'entreprise comme le permettent aujourd'hui de nombreux sites d'emplois sur Internet.
Pour la communauté enfin, la notion de création de valeur sera beaucoup plus large en fonction des enjeux sociétaux et environnementaux auxquels est confrontée l'entreprise. Il y aura création de valeur environnementale par exemple lorsque le bilan carbone de l'entreprise, indicateur aujourd'hui important du développement durable, sera positif au regard de la production réalisée : l'entreprise produit moins de carbone qu'elle n'en consomme.
Ces exemples mettent en évidence le fait que créer de la valeur recouvre des réalités très différentes, voire parfois contradictoires, selon les parties prenantes concernées. Force est de constater que le responsable RH doit aujourd'hui être en mesure de répondre aux attentes de ces parties prenantes avec le souci permanent de créer de la valeur par les politiques qu'il élabore et les pratiques qu'il met en œuvre.

Cas Bretagne Ateliers[82] (BA): Interview de Daniel Lafranche, Directeur Général

Créée il y a plus de 35 ans avec comme principale mission, celle d'offrir un emploi en entreprise à des personnes handicapées, Bretagne Ateliers (BA) est aujourd'hui la plus grande entreprise adaptée Française fonctionnant dans un environnement totalement concurrentiel. Une part majoritaire (60% en 2009) de son chiffre d'affaires (16 millions d'€ en 2009) est réalisée en tant que sous-traitant de l'industrie automobile (principalement Peugeot-Citroën) avec des conséquences très difficiles pour l'entreprise suite à la crise de 2008-2010 qui a conduit à une baisse d'activité de près de 5 millions d'€ se traduisant par le regroupement des activités sur

[81] D'après Montebello M (2003) : *Stratégie de création de valeur pour le client*, Paris, Economica, p.40
[82] source complémentaire : dossier de présentation de Bretagne Ateliers, septembre 2010

trois sites (au lieu de cinq) et une réduction des effectifs de 680 à 570 (fin de CDD, non-reconduction d'intérims). Aujourd'hui, début 2011, une diversification plus grande de l'activité l'entreprise a été poursuivie avec notamment la fabrication de pièces de TGV pour le groupe Alstom ou la sous-traitance d'activités de services pour le Crédit Agricole. Une caractéristique de cette diversification est de faire passer l'entreprise d'une production standardisée de masse à une production à cycle plus long requérant de la part du personnel une autonomie plus grande. Le temps libéré par la baisse d'activité liée à la crise automobile de 2009-2010 a permis à l'entreprise de renforcer, par des programmes ambitieux de formation (conduisant notamment à des CQP Métallurgie), les compétences du personnel de production pour lui permettre de réaliser des programmes de fabrication de plus en plus sophistiqués.

Quelques chiffres parlent d'eux-mêmes : sur les 570 collaborateurs, plus de 420 sont reconnus comme travailleurs en situation de handicap. Selon une étude récente de KPMG, seulement 92 % du surcoût lié à l'emploi des travailleurs handicapés sont pris en charge par l'État et les collectivités locales, l'entreprise doit donc générer 8 % par l'autofinancement. Au total, sans parler des aides au poste mises en place pour combler la moindre efficience des salariés, les subventions de fonctionnement, versées par l'état pour financer le surcoût de l'emploi de personnes handicapées ne représentent que 3 % du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise, le besoin est estimé à presque 3 fois plus ! Par ailleurs, bien que faisant partie du milieu ordinaire de travail, les entreprises adaptées sont exclues des aides de l'Agepfiph. En tant que structure associative loi 1901, l'entreprise ne dégage pas de profit à proprement parler puisque le résultat est immédiatement réinvesti dans son fonctionnement et son développement.

Le management du groupe se fonde les trois principes suivants : 1) favoriser l'épanouissement et la réussite professionnelle du salarié, 2) favoriser la réussite du client, 3) assurer la pérennité du groupe BA. En analysant le cas de l'entreprise sous l'angle de la création de valeur pour ses parties prenantes, il est alors évident que la valeur créée pour le collaborateur en situation de handicap est la plus importante puisqu'il s'agit de lui donner un vrai travail développant l'expérience dans son métier. Les missions confiées aux travailleurs handicapés dans l'entreprise sont ainsi une source pour eux de valorisation personnelle et professionnelle. Le souci de BA de placer l'homme au cœur de son organisation se traduit par l'application dans le quotidien des valeurs CRISTAL depuis 1996 : **C**onvivialité, **R**igueur professionnelle, **I**mplication de chacun, **S**implification des organisations, **T**ous ensemble, **A**mélioration de l'organisation, **L**ongévité de BA.

L'orientation client est une valeur forte partagée par tous les collaborateurs qui ont le souci de répondre – en coûts, qualité et en délais – aux attentes de clients aussi exigeants que Peugeot-Citroën et Alstom. La valeur créée pour le client est d'abord celle plus traditionnelle du rapport coûts/qualité mais aussi celle de la responsabilité sociale lorsque celui-ci confie des commandes à BA. Cette dimension est importante par rapport aux collaborateurs des clients qui sont sensibles au choix d'un fournisseur un peu "différent". L'un des objectifs de l'entreprise par rapport à ses clients est de créer des partenariats avec des entreprises sensibilisées aux valeurs éthiques.

Sans avoir à satisfaire des actionnaires, l'entreprise doit néanmoins créer de la valeur pour les fondateurs (mouvements syndicaux et patronaux) de l'association loi 1901 en dégageant un surplus qui est immédiatement réinvesti. Enfin, BA est considérée dans le Grand Ouest comme l'une des entreprises créant le plus de valeur pour les communautés locales en donnant du travail à des populations qui en étaient auparavant exclues : la dimension sociétale est partout présente dans l'entreprise. Sa stratégie managériale lui a toujours permis de satisfaire le plein-emploi depuis sa création et ce, malgré les tourmentes de ces dernières années. En un mot, Bretagne d'Ateliers est peut-être le modèle de l'entreprise du futur dont pourraient s'inspirer des entreprises petites et grandes plus traditionnelles…

2. Pourquoi créer de la valeur ?

L'impératif de la création de valeur pour les entreprises est clairement associé à une financiarisation de l'économie au cours des années 1990 avec, pour les dirigeants, un objectif normatif simple : celui de la maximisation de la valeur de leur firme au profit des seuls actionnaires[83]. Cette focalisation sur la dimension purement financière de la création de valeur a été progressivement remise en cause au cours des années 2000 avec une approche plus équilibrée sous la forme de la "triple bottom line" réunissant les exigences de performance économique, sociale et environnementale. Ce ne sont plus les seuls actionnaires qui attendent de l'entreprise qu'elle crée une seule forme de valeur, essentiellement financière, mais ce sont d'autres parties prenantes très diverses – internes et externes – qui se font entendre en développant des exigences nouvelles et parfois contradictoires[84].

La mondialisation de l'économie, le développement exponentiel des technologies de l'information et en particulier d'Internet, l'arrivée sur le marché du travail des nouvelles générations de collaborateurs, le poids pris par les organisations non-gouvernementales constituent autant de facteurs qui complexifient considérablement la demande faite aux entreprises pour créer de la valeur. L'une des caractéristiques essentielles de cette évolution est le développement de la transparence entre ce qui est affiché et ce qui est réalisé. Aucun responsable, et en particulier aucun responsable RH, n'est à l'abri d'une situation de type "wikileaks"[85] où des parties prenantes expriment publiquement leur insatisfaction par rapport aux actions menées et aux résultats obtenus par l'entreprise que ce soit par des canaux officiels de communication ou par ceux qui ressortent beaucoup plus de l'informel comme le sont les réseaux sociaux.

Créer de la valeur pour les parties prenantes internes et externes n'est plus qu'une question de choix pour les responsables d'entreprises – le responsable RH en particulier – mais constitue aujourd'hui un objectif incontournable sur lequel ils seront jugés. Le tableau 1 ci-après[86] montre la diversité des parties prenantes, leurs enjeux respectifs et les incitations associées :

Tableau 1: Parties prenantes : enjeux et incitations

Parties Prenantes	**Enjeux**	**Incitations**
Investisseurs et Apporteurs de fonds	Capitaux; endettement; réduction du risque	Dividende et plus-values
Managers	Compétence pour la gestion de l'organisation	Compensations monétaires (bonus, stock-options) et non-monétaires (statut)
Salariés	Développement du capital humain spécifique	Salaires, bonus, emploi stable, motivation, plaisir
Clients	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achat	Qualité, prix des biens et des services, estime

[83] Vatteville, E. (2009) :" la création de valeur : de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale", *Management et Avenir*, 18, pp.88-103.

[84] Porter, M. & Kramer, M. (2011) :"Creating share value : how to reinvent capitalism – and to unelash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, January-February, pp.62-77

[85] du nom du célèbre site Internet qui a défrayé la chronique fin 2010 en publiant des milliers de documents confidentiels du gouvernement Américain

[86] Adapté de Yahchouchi G. (2007) : " Valeur ajoutée par les parties prenantes et créations de valeur de l'entreprise", *Direction et Gestion*, n° 224-225, pp.85-92.

Fournisseurs	Efficience, réduction des coûts, innovation	Respect des engagements
Communauté locale	Licence de travailler, légitimité	Prestige local et national, respect des institutions
Etat	Support macro-économique et politique	Concurrence équitable et licite, collecte de l'impôt
Autorités réglementaires	Accréditation, licence	Congruence
O.N.G.	Légitimité licence de travailler	Respect des institutions, Intérêt commun

3. Quand créer de la valeur ?

Les processus de création de valeur ne sont évidemment pas identiques selon les contextes que connaît l'entreprise et les parties prenantes à satisfaire. Pour le responsable RH, en particulier, la question du temps est cruciale dans la mesure où les pratiques qu'il met en œuvre n'ont pas les mêmes cycles temporels : le recrutement ou l'appréciation des performances, par exemple, ont des cycles beaucoup plus courts que la formation ou gestion des carrières. Répondre à la question : "quand créer de la valeur ?" suppose de la part du responsable RH une analyse fine des attentes de ses parties prenantes par rapport aux pratiques mises en œuvre. Il est inutile, en effet, de complexifier les pratiques RH – et donc d'en augmenter les coûts de "production" – au regard du bénéfice attendu sans s'interroger sur la pertinence de la valeur créée pour les différents acteurs. Le risque est grand, pour le responsable RH, de vouloir satisfaire en permanence les attentes de ses parties prenantes dans un souci personnel de légitimation montrant plus les moyens mis en œuvre que les résultats obtenus.
Compte tenu de la diversité des attentes des parties prenantes et des pratiques à mettre en œuvre, le responsable RH doit nécessairement faire des choix en termes de priorités d'actions pour créer de la valeur. Pour l'aider à faire ce choix, le tableau 2 ci-après propose de distinguer les échéances (court terme CT, moyen terme, MT, et long terme LT) auxquelles il a à faire face en fonction des principales parties prenantes (managers, collaborateurs, clients, actionnaires, Société) et certaines des pratiques RH les plus courantes à mettre en œuvre (GPEC, Recrutement, Appréciation, Rémunération, Formation, Gestion des Carrières, Relations Sociales, Prévention des Risques Psycho-sociaux, Mesure de la performance RH)

Tableau 2 : Priorités de création de valeur : parties prenantes vs. pratiques RH

	Managers	**Collaborateurs**	**Clients**	**Actionnaires**	**Société**
GPEC	MT	MT	MT	LT	LT
Recrutement	CT	CT	MT	MT	MT
Appréciation	CT	CT	CT	MT	MT
Rémunération	MT	CT	CT	MT	MT
Formation	MT	MT	CT	LT	LT
Carrières	LT	LT	MT	LT	MT
Relations sociales	MT	CT	CT	CT	LT

Risques psycho sociaux	MT	MT	CT	MT	LT
Mesure performance RH	CT	MT	CT	MT	MT

Ce tableau n'est évidemment qu'indicatif des priorités possibles pour le responsable RH lorsqu'il doit décider des actions à mettre en œuvre pour créer de la valeur. Selon les contextes (culture d'entreprise, orientation stratégique, nature des activités…), l'ordre de ces priorités sera évidemment modifié. L'un des critères clés dans son choix est le "business model" adopté par l'entreprise selon que celui-ci est plus orienté vers une stratégie de volume, nécessitant plus de flexibilité dans les pratiques RH, ou plus orienté vers une stratégie de différenciation, s'appuyant sur un développement à plus long terme du capital humain. Dans le premier cas, le responsable RH focalisera principalement ses actions pour créer de la valeur sur le recrutement, l'appréciation des performances et la rémunération. Dans le second cas, il sera amené à faire porter ses efforts en priorité sur la GPEC, la formation et la gestion des carrières.

Ces exemples soulignent l'importance de questionner la pertinence des pratiques RH par rapport au contexte en se posant systématiquement la question du bénéfice qu'en retirent les parties prenantes au moment où elles sont mises en œuvre. Trop souvent, l'entreprise est soumise à des effets de mode la conduisant à adopter des pratiques RH qui ne créent malheureusement aucune valeur[87] avec un effet d'image particulièrement dommageable pour la fonction RH et son responsable. L'un des exemples les plus emblématiques de cet effet des modes de management sur les pratiques RH est celui du développement, depuis une quinzaine d'années, de l'évaluation 360° dans les entreprises qui, pour certaines d'entre elles, n'y sont pas préparées culturellement conduisant à la destruction de valeur pour l'actionnaire[88]. En définitive, ce ne sont pas tant les pratiques RH qui sont à remettre en cause mais beaucoup plus les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre pour atteindre l'objectif de création de valeur pour les parties prenantes.

4. Comment créer de la valeur ?

Les réponses à la question "comment créer de la valeur" sont cruciales pour le responsable RH puisqu'elles constituent le fondement de sa légitimité auprès des autres acteurs de l'entreprise. Les réponses sont évidemment multiples tant par la variété des champs d'action possibles que par l'ampleur de ces actions et, bien sûr, ceci en fonction des attentes des parties prenantes. Néanmoins, et sans avoir l'ambition voire la prétention d'être ici exhaustif, il est possible d'esquisser quelques pistes pour aider les responsable RH à trouver ses "propres voies" pour créer de la valeur dans le contexte qui lui est spécifique.

Dans la mesure, en effet, où la création de valeur peut prendre des formes variées selon les environnements et les parties prenantes concernées, le responsable RH peut utiliser des leviers d'actions de natures très différentes comme le suggère le tableau 3 ci-après[89] proposant des contributions possibles RH pour créer de la valeur :

[87] Schmidt G, Guery L.; Mercier E. & Mottay D. (2004) :" la fonction ressource humaines, levier de création de valeur ? Du volontarisme du discours au scepticisme des acteurs"; *Actes du XVe Congrès de l'AGRH*, Montréal.
[88] Pfau B. & Kay I. (2002) : *The Human Capital Edge*, New York, Mc-Graw Hill, ch.20, pp.283-291.
[89] Mayo A. (2005) : "Helping HR to understand the strategic value chain', *Strategic HR Review*, vol 5, 1, pp.32-35

Tableau 3 : Contributions possibles RH à la création de valeur

Partie Prenante	**Valeur ajoutée**	**Exemples de contribution RH**
Propriétaires/ actionnaires	• Finances • Réputation	• Gains de productivité, coûts des services, coûts du capital humain • Marque employeur
Entreprise	• Finances • Réputation • Synergie • Stratégie	• Coût de la fonction RH • Marque employeur, règlement des questions légales • Support des initiatives et politiques Corporate RH • Alignement de l'engagement des collaborateurs avec la vision et les valeurs
Dirigeants	• Finances • Réputation • Stratégie • Continuité • Efficacité organisationnelle	• Coût de la fonction • Marque employeur, règlement des questions légales • stratégie et politiques RH soutien de la stratégie • Alignement des collaborateurs avec les buts de l'entreprise • Définition et mise en œuvre d'une culture soutien des objectifs de l'entreprise • Management des talents et la continuité • Design de l'organisation, politique de communication, processus RH
Management opérationnel	• Stratégie • Tactique • Engagement des collaborateurs	• Création d'initiatives soutenant les buts de l'entité • Consultation pour résoudre les problèmes locaux • Programmes de reconnaissance, indicateurs de performance sociale, management de la performance
Collaborateurs	• Finances • Motivation • Développement	• Salaire, bonus, structure des avantages sociaux • Politiques et programmes RH • Apprentissage et développement, gestion des carrières

Traditionnellement, il est coutume de distinguer trois niveaux dans les champs d'action de la fonction RH: (1) un champ d'action d'administration du personnel représentant le socle historique la fonction, (2) un champ d'action de gestion caractérisé par l'ensemble des pratiques RH les plus courantes, (3) un champ d'action stratégique caractérisé notamment par des processus transversaux intégrant un certain nombre de pratiques RH. Une question-clé est celle de l'allocation des ressources (budget, personnes, compétences…) à la disposition du responsable RH pour mener ses missions par rapport à ces trois champs d'action. Force est de reconnaître que cette allocation se concentre d'ordinaire sur les deux premiers niveaux délaissant le troisième alors que c'est précisément dans ce dernier champ d'action que l'on devrait affecter plus de ressources au regard du potentiel de création de valeur qui le caractérise comme le montre la figure 2 :

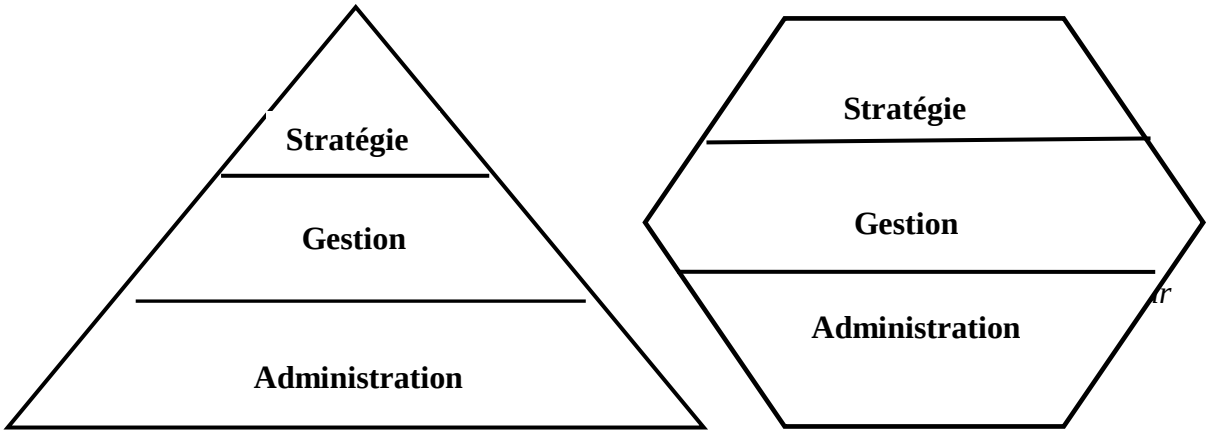


Figure 2 : Déséquilibre entre Ressources et Création de Valeur

La figure 2 illustre bien la nécessité de repenser l'allocation des ressources à sa disposition en faveur des deux champs d'action de la gestion et la stratégie. Il ne faudrait pas cependant en conclure que le champ d'action de l'administration du personnel ne crée pas de valeur pour les parties prenantes car, comme le souligne l'un des meilleurs spécialistes Américains de la GRH[90], ce champ reste celui sur lequel se construit la crédibilité de la fonction humaine : tout responsable RH doit pouvoir "produire" les bulletins de paye à l'heure et sans erreurs pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Mais c'est au niveau du champ de la gestion que le potentiel de création de valeur est certainement plus important pour le responsable RH car c'est celui où il peut mettre en œuvre des pratiques susceptibles de répondre le plus concrètement possible aux attentes de ses parties prenantes et, en premier lieu, celles des managers et des collaborateurs. En reprenant les pratiques les plus courantes, il est possible d'aider le responsable RH à s'engager dans une dynamique de création de valeur sous la forme d'un questionnement sur les bénéfices attendus de ces pratiques par rapport au coût de mise en œuvre. Le tableau 4 ci-après propose un certain nombre de questions possibles :

Tableau 4
Exemple de questionnement sur la création de valeur par les pratiques RH

Pratiques RH	**Exemples de questions sur la création de valeur**
GPEC	• Les métiers critiques sont-ils bien identifiés ? • Quelle utilité perçue des références métiers ? • Quel degré de fiabilité de la prévision des ressources ?
Recrutement	• Quel est l'impact de l'image employeur sur l'attractivité ? • Efficacité et efficience du processus de recrutement ?
Appréciation	• Quel est l'impact de l'appréciation sur l'engagement ? • Efficacité et efficience du processus d'appréciation ?
Rémunérations	• Quel est le niveau d'équité perçue des rémunérations ? • Quel est le résultat sur le plan de la performance collective ?
Formation	• Quel est le retour sur l'investissement formation ? • Quel est le degré de satisfaction des attentes individuelles ? • Quel est le degré de cohérence avec le plan stratégique ?
Gestion des carrières	• Quel est l'impact sur la transversalité de l'entreprise ?

[90] Ulrich D. (1997) : *Human Resources Champions*, Boston, Harvard Business School Press

	• Efficacité et efficience de la gestion de carrières ?
Relations sociales	• Quel est l'impact des relations sociales sur le climat interne ? • Quelle est l'efficacité des négociations sociales ?
Prévention des risques psycho-sociaux	• Quelles sont les conséquences sur les modes de management ? • Quel est l'impact sur la réputation de l'entreprise ?
Mesure de la performance RH	• Quelle est la fiabilité des instruments de mesure ? • Quel est l'impact sur l'amélioration des actions RH ?

Au troisième niveau, dans le champ stratégique, le responsable RH a des possibilités de création de valeur sensiblement plus étendues encore qu'au niveau de la gestion. Parmi l'ensemble de ses contributions possibles, son rôle potentiel dans le développement de l'organisation peut être déterminant. En effet, une contribution reconnue du responsable RH est de piloter et mettre en œuvre les transformations de l'organisation. Les entreprises doivent s'adapter en permanence par des modifications d'organisation fréquentes, rechercher de meilleures façons d'opérer par un re-engineering de leurs processus, adapter le périmètre de leurs opérations par la délocalisation ou la sous-traitance de pans entiers de leurs activités[91]. Dans ce contexte, le responsable RH peut être amené à élaborer et à mettre en œuvre une série d'actions conduisant l'organisation à se transformer pour la rendre plus efficace et efficiente. Parmi celles-ci, le tableau 5 propose une liste des actions possibles[92]:

Tableau 5
Actions de développement de l'organisation créatrices de valeur

1. la mobilisation des collaborateurs sur le projet de changement à partir d'un diagnostic partagé des enjeux clés du business ;
2. le développement d'une vision commune sur la façon de s'organiser pour être efficace et efficient ;
3. le renforcement du consensus sur la nouvelle vision et la volonté de la réaliser ;
4. la diffusion et l'institutionnalisation de la dynamique du changement à toute l'organisation sans l'imposer par le haut;
5. l'évaluation et l'adaptation des stratégies de changement en fonction des problèmes rencontrés.

Pour mener à bien ces actions, les efforts du responsable RH porteront, la plupart du temps, simultanément sur quatre dimensions : culture, structure, processus, individus. Il s'agit d'assurer une cohérence d'ensemble dans la mesure où ces quatre dimensions sont étroitement liées. La réussite, en effet, du changement organisationnel n'est possible que si les valeurs, les structures, les processus et les individus sont alignés dans un nouvel équilibre par rapport à la situation antérieure comme le montre l'introduction, depuis quelques années, dans l'entreprise des technologies mobiles[93] de l'information et de la communication.

En dehors du pilotage du changement , il est possible de suggérer ici d'autres contributions possibles du responsable RH pour créer de la valeur dans le champ d'action stratégique, par exemple : le management de la vision et des valeurs, la gestion des connaissances, le développement du leadership, la culture de la performance…. La caractéristique essentielle de ces contributions est le fait qu'elles conduisent ce responsable à réinterroger les pratiques qu'il

[91] Réale Y & Dufour B (2006) : *le DRH stratège, le nouveau mix stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation, p. 178.
[92] Adapté de Holbeche, L. (2006) : *Understanding Change*, Elsevier, p.170.
[93] Besseyre des Horts C.H. (2008) : *L'Entreprise mobile*, Pearson Village Mondial.

met en œuvre dans une logique beaucoup plus transversale : le recrutement, l'appréciation, la rémunération, la formation et la gestion des carrières sont autant de pratiques RH qui devront être "alignées" en fonction des défis à relever[94].

À titre d'illustration, l'implémentation d'une nouvelle vision et de nouvelles valeurs doit se retrouver dans des nouveaux profils de recrutement, des modifications des critères d'appréciation, des changements dans les politiques de rétribution, des évolutions des pratiques de formation et de gestion des carrières. Le même raisonnement peut s'appliquer pour les autres contributions évoquées plus haut : la gestion des connaissances qui nécessite le développement de la coopération au sein de l'entreprise, le développement du leadership qui s'appuie notamment sur le renforcement de l'exemplarité, et la culture de performance qui doit être fondée sur la reconnaissance de la contribution sans pour autant générer une ambiance de "jungle". Ces contributions, et bien d'autres, illustrent les leviers possibles à la disposition du responsable RH pour créer de la valeur au niveau du champ d'action stratégique mais c'est à lui, en définitive, que reviendra le privilège de déterminer les contributions qui lui semblent les plus pertinentes dans le contexte spécifique de son entreprise.

Témoignage de Edouard Fourcade, DG SAS Institute France

Avec un chiffre d'affaires de 2,43 milliards de dollars en 2010 et 11 500 collaborateurs dans le monde, SAS se positionne comme le leader mondial des solutions de business analytics. Présent depuis 1998 aux premières places du classement américain des « Best Companies to Work For », établi chaque année par le magazine FORTUNE, SAS a été gratifié en 2010 et à nouveau en 2011 de la première place de ce prestigieux palmarès américain et s'est vu décerner en France le Label TOP Employeur en France pour la qualité de sa gestion du capital humain. SAS France c'est aujourd'hui 285 collaborateurs et une croissance des ventes en 2010 de 46%.
Créer de la valeur pour le client repose sur le fait que, notre entreprise étant essentiellement de la matière grise, on puisse lui assurer, d'une part, une continuité de l'investissement – aujourd'hui à 24% du chiffre d'affaires – dans la recherche et le développement et, d'autre part, la disponibilité des ressources humaines en qualité et quantité. Nos produits permettent à nos clients de prendre rapidement les décisions les meilleures dans des environnements turbulents à partir de données floues et complexes. Nous nous différencions par l'expertise acquise en 35 ans d'existence et par la stabilité que nous offrons à nos clients quelles que soient les circonstances. La création de valeur pour le client se mesure notamment par le taux de renouvellement des licences aujourd'hui à 94% en France.
Créer de la valeur pour les individus consiste à ce que SAS soit considéré par tous comme une famille. Cette situation résulte dans un engagement exceptionnel des collaborateurs. Le plus bel exemple de cet engagement est celui de cet employé des services généraux qui a posé récemment sa candidature à un poste de maintenance de notre informatique interne : bien que ne possédant pas les compétences requises, il a rédigé une lettre de motivation tellement extraordinaire que nous avons décidé de lui donner ce poste en le formant pour le monter en compétences. Nous avons de nombreux autres exemples similaires dans l'entreprise, l'important est que chacun puisse progresser professionnellement et personnellement chez SAS. C'est un rôle clé de la DRH qui, pour nous, est une source essentielle de valeur.
La création de valeur pour l'actionnaire unique, le fondateur et PDG de SAS Jim Goodnight, n'est pas l'objectif le plus important, les deux capitaux les plus importants selon lui sont ses clients et ses employés. Son leitmotiv est de s'assurer que "les 11.500 salariés de SAS reviennent le lendemain matin au travail avec le sourire". Je n'ai jamais vu une telle vision dans

[94] Fitz-Enz J. (2010) : *The new HR Anaytics*, New York : Amacom

une autre entreprise, celle-ci est souvent exprimée dans les autres entreprises mais rarement mise en œuvre. SAS met en œuvre cette vision tous les jours.
Enfin, créer de la valeur pour la société se traduit d'abord pour SAS par des bâtiments les plus écologiques possibles et des efforts sérieux en matière d'environnement comme le montre l'exemple des fermes photovoltaïques au siège à Cary en Caroline du Nord. Nos produits sont aussi conçus pour répondre aux enjeux comme la mesure du taux de carbone. Mais notre véritable originalité réside dans l'investissement que nous faisons vis-à-vis du monde académique : aujourd'hui 50.000 étudiants aux USA, et 3.000 étudiants en France, sont formés aux solutions SAS chaque année. Jim Goodnight a le souci de contribuer à l'éducation de ses pairs. Cette ambition ne touche pas seulement l'Université mais aussi des écoles primaires qui reçoivent des micro-ordinateurs et ceci sans objectif mercantile.

Conclusion : Avec qui créer de la valeur ?

La réponse à cette dernière question est évidemment assez naturelle compte-tenu de l'importance des parties prenantes dans les démarches de création de valeur initiées par le responsable RH dans l'exercice de ses responsabilités, on pourra même parler parfois de coproduction de la valeur. Il est certain tout d'abord que, pour ce responsable, créer de la valeur présuppose d'avoir au sein de l'équipe RH elle-même les compétences nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre des pratiques (et des processus) répondant aux attentes des parties prenantes. Mais ce sont ensuite certaines d'entre elles - parmi ces dernières - qui sont de plus en plus associées au processus de création de valeur comme le montre le rôle déterminant joué par les managers et les collaborateurs dans la mise en œuvre des pratiques RH. Le partage la fonction RH[95] a certes été facilité par le déploiement des technologies internet/intranet au sein de l'entreprise mais ce partage – conduisant à une forme de coproduction la valeur – ne peut devenir une réalité que si les acteurs concernés en perçoivent un bénéfice réel.

C'est, en définitive, à un repositionnement du rôle du responsable RH dans l'entreprise qu'appelle cette communication qui a pris le parti volontairement optimiste de convaincre le responsable RH qu'il est en mesure de prouver à ses interlocuteurs que, loin d'être seulement un centre de coûts, la fonction RH dont il a la responsabilité a la capacité de création de richesse pour ses clients traditionnels que sont les managers les collaborateurs mais également pour tous les autres interlocuteurs qu'ils soient internes ou externes – et en particulier les clients – vérifiant ainsi l'adage célèbre : " *des employés heureux font des clients heureux conduisant ainsi au bonheur des dirigeants et des actionnaires, et plus généralement de la Société…".*

D'une façon générale, la création de valeur par la mise en oeuvre des pratiques RH ne peut devenir une réalité que si celles-ci correspondent réellement aux enjeux des parties prenantes. Le tableau 6 rappelle les enjeux des principales parties prenantes (voir tableau 1) et propose des exemples d'actions à engager pour créer de la valeur :

[95] Peretti JM (ed) et Coll (2006) : *Tous DRH*, 2ème édition, Paris, Editions d'Organisation

Tableau 6
Enjeux des principales parties prenantes et actions à engager pour créer de la valeur

Parties Prenantes	**Enjeux**	**Exemples d'actions à engager pour créer de la**
Investisseurs et Apporteurs de fonds	Capitaux; endettement; réduction du risque	Information du conseil d'administration, rapport RSE
Managers	Compétence pour la gestion de l'organisation	Développement managérial, conseil aux managers, coaching, reporting RH
Salariés	Développement du capital humain spécifique	Rémunération, formation, carrière, gestion des risques pyschosociaux
Clients	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achat	Suivi et écoute des clients, Formation des clients et collaborateurs, mobilité
Communauté	Licence de travailler, légitimité	Relations avec la communauté, mécénat de compétences,

LES DIFFICULTES INTERNES D'UNE STRUCTURE ASSOCIATIVE DE FORMATION PROFESSIONNELLE DES INDUSTRIES DE L'AMEUBLEMENT DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT ET LES EFFETS PERVERS SUR LA CONDUITE DE LA MISSION.

Ali BOUGUERBA
Dirigeant du groupe MAGHREBMETA.
Cabinet MaghrebRH - Algérie
info@maghrebrh.com
Cabinet METACOMPETENCES - France
contact@metacompetences.com

Introduction

L'objet de cette recherche est de décrire la démarche et les résultats de l'audit social que nous avons effectué en mars 2008 auprès d'une structure associative de formation professionnelle de dimension régionale pour les industries de l'ameublement, résultats contestés du fait de l'absence d'un engagement de mission clairement rédigé.

La démarche auprès de cet organisme a été initiée à l'origine par notre partenaire consultante qui a effectué une première visite à la demande du directeur de l'organisme de formation qui rencontrait des difficultés internes dans le management des formateurs et sur leur temps de travail. Ce dernier lui a confié ensuite la mission de l'aider à comprendre la nature des difficultés rencontrées. La série d'interviews effectuée par notre collègue partenaire auprès des membres du personnel révèlent vite un malaise profond qui se décline en les traits suivants : Culture du « clan » très prégnante entre les différentes catégories de formateurs ; Organisation plus affective que rationnelle, plus réactive que construite dans le temps, plus basée sur le poids d'un secteur ou d'un individu que sur les compétences et la responsabilisation ; Responsabilité « technique » individuelle dans son métier mais pas de responsabilités transverses, etc.

Face à cela et en accord avec le directeur de la structure, notre partenaire consultante nous demande de venir en soutien pour conduire un audit social d'une durée de cinq jours.

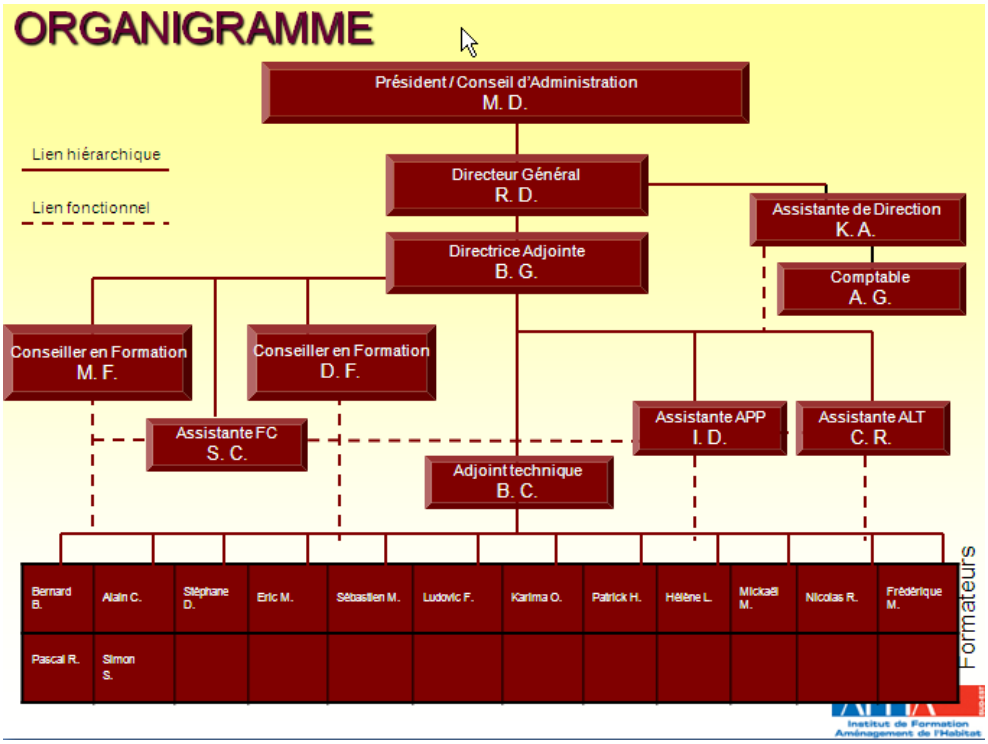
Nous avons décidé de travailler sur deux (2) axes : Faire un audit de conformité (cf Annexe 2) et analyser les documents nécessaires à la compréhension de la situation sociale et financière de la structure ; Une restitution et des préconisations se feront en présence du président.

Notre travail s'est appuyé en grande partie sur les travaux de Jean-Marc Peretti et Jacques Igalens[i] qui définissent l'audit social comme pouvant être ponctuel (lié ou consécutif à l'apparition d'un problème), et sur les meilleures pratiques, méthodes et outils décrites comme nécessaires à la conduite d'un audit social de ce genre : « L'audit social consiste en effet à observer, à comparer, à analyser, à chercher des preuves, à formuler des jugements au vu de référentiels, mais il ne consiste pas à mettre en œuvre. C'est une limite qui est parfois mal comprise car un client (interne ou externe) peut légitimement attendre que, face à un problème, un intervenant s'implique ». Au-delà de cette limite, notre audit s'est heurté à la mauvaise préparation de la mission par notre partenaire consultante qui n'a pas négocié préalablement le contrat d'entreprise : tâche de l'auditeur nettement définie, rémunération forfaitaire, acceptation des résultats relatifs à l'évaluation des risques, etc. (et qui en fait, était le prolongement du contrat initial); C'est ce denier aspect qui a été contesté car les résultats de notre audit (cf Annexe 1 : synthèse forces, faiblesses, risques & opportunités) ont été rejetés et remplacés par ceux de notre collègue sous forme edulcolorée (cf Annexe 2). Notre rémunération en fût amoindrie.

Nous avons appris quelque temps plus tard que le directeur général a été remplacé depuis par une jeune directrice mais qu'il était toujours présent dans la structure. La structure est également certifiée ISO 9001:2008 depuis le 29 mars 2010 ainsi que nous l'avons préconisé.

1. Analyse sociale et financière :

1.1. Compréhension de l'organigramme (qui fait quoi ?)



- Le management est assuré par Monsieur R.D., directeur général, assisté de Madame B.G., directrice adjointe,
- La gestion administrative du personnel, l'établissement des bulletins de paie, le suivi de la formation est assumé par Madame K.A., assistante de direction,
- Le suivi comptable est assumé par Madame A.G., comptable,
- Le conseil en formation est assuré par Messieurs M.F. et D.F., assistés de S.C. (assistante formation continue),
- Les quinze formateurs (douze CDI et trois CDD) sont assistés de Mesdames I. D. (assistante apprentis) et C.R. (assistante alternance),
- Les diverses tâches liées au fonctionnement de la structure, notamment tout ce qui a trait au respect de la réglementation du travail et de la sécurité des bâtiments, de la propreté et de la maintenance des matériels et ouvrages sont assumées par Monsieur B.C., adjoint-technique.
  Observation :
  - Le statut de M.F. (Conseiller Formation) manque de lisibilité.
  - Les fonctions de Madame B.G. (Directrice adjointe) manquent d visibilité.

1.2. Contrats de travail et grille des salaires/métier en interne

Contrats de travail :

- Les contrats de travail sont soumis, à la fois aux dispositions de la Convention Collective de la Fabrication de l'Ameublement (Fabrication) – Brochure JO 3155, et aux conditions particulières précisées par la structure lors de la contractualisation.

- Les obligations à l'égard du salarié sont globalement respectées en termes de conformité des contrats de travail aux normes juridiques : Elles sont externalisées (cabinet d'expertise comptable ORCOM pour la paye et cabinet avocat pour les procédures ; leur suivi est assumé par Monsieur R.D., Directeur général.

Observations :

- Le contrat de Monsieur B.C. qui a fait l'objet de la promotion au poste d'adjoint technique en septembre 2007 n'est toujours pas signé par l'intéressé.
- La fiche de poste reprenant les tâches des salariés n'est pas annexée aux contrats.
- Il y a absence de tableaux de bord pour le suivi des CDD, des contrats à temps partiel et des procédures de licenciement ou de départ des salariés.

Grille de salaires/ métier en interne

- La grille de salaire est soumise à la classification des emplois des employés et techniciens de l'ameublement (convention collective du 14 Janvier 1986).

Observations :

- La classification des emplois se décline en liste de taches ; les responsabilités sont absentes.

Evolution des rémunérations

- L'évolution des rémunérations est fonction de l'ancienneté dans la structure et varie selon les objectifs à atteindre, fixés d'année en année lors de l'entretien professionnel individuel.
- Les obligations en général sont respectées. La convention est utilisée pour les primes d'ancienneté et de régularité, les arrêts de travail et les congés.

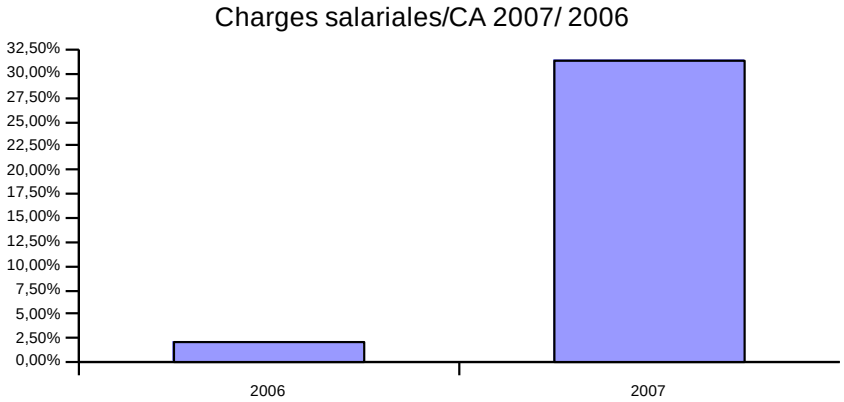
Observations :

- Une progression importante des rémunérations est observée durant les dernières années chez les salariés anciens, allant jusqu'à 10% pour Monsieur P.H. (tableau ci-dessous) :

Salariés	Variation moyenne salaire brut en % 2005 depuis entrée	Ancienneté
S.D.	3,94%	5
P.H.	10,00%	7
B.C.	5,03%	7
H.L.	5,33%	8
K.H.	5,70%	12
B.B.	3,71%	18

- Il est constaté également une très forte progression des charges salariales en 2007 par rapport au chiffre d'affaire de 2006, alors que le chiffre d'affaire a régressé pour cette même durée, ce qui représente un risque élevé.

Exercice	CA	Charges salariales	Charges salariales/CA
2006	536.217	547.850	102,16%
2007	453.822	596.277	131,40%



- Le montant des primes d'objectifs varie d'un salarié à un autre (moins élevée pour les formateurs anciens).
- Le processus de paie est maîtrisé mais pas formalisé.

Avantages sociaux

- Aide à la restauration
- 13 mois au bout d'un an d'ancienneté (+ que la convention collective)
- Régime d retraite et de prévoyance souscrits auprès de l'UGRR-AG2R
- Régime de prévoyance

Temps de travail effectif à partir d'indicateur interne

- Les clés de la charge de travail formative (pour un effectif d'environ 226 apprentis présents dans le centre) se déclinent ainsi :
    - 85% pour l'apprentissage
    - 8% pour l'alternance
    - 7% pour la formation continue
- Le volume idéal pour chaque formateur : 1.595 heures
    - 800 heures de face-à-face
    - 795 heures de non face-à-face

Observations :

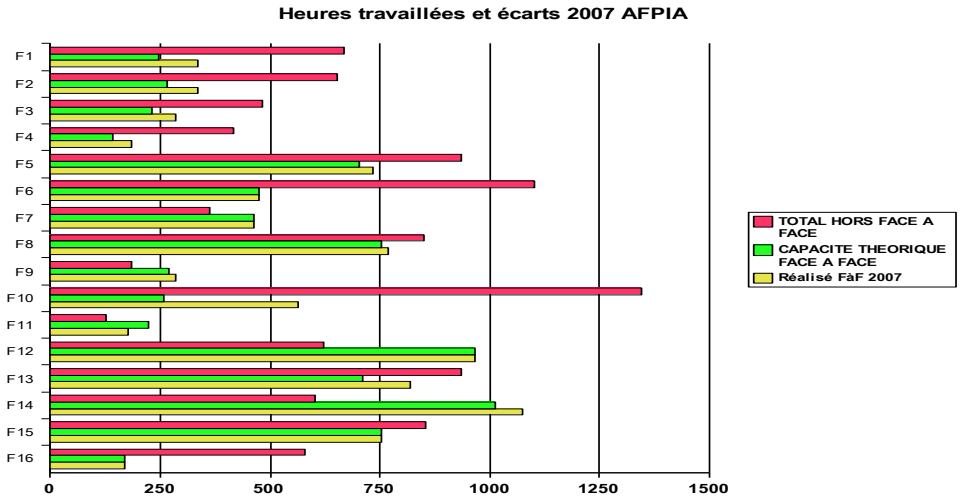
- Les clés de répartition du temps de travail ne sont pas appliquées.
- Le temps de face à face pédagogique (FFP) est souvent faible par rapport au temps réservé aux autres activités assimilées à la préparation, à la recherche et aux autres activités (P.R.A.A.). Le tableau figurant dans la partie 3 : temps de travail donne le détail des écarts constatés.

Heures supplémentaires effectives, supposées

- Il n'y a pas de paiement d'heures supplémentaires à ce jour (et donc pas de contrôle) puisque le temps de travail en face à face pédagogique est inférieur à la durée de travail des salariés (formateurs).
- Cependant, le temps de travail dédié aux autres activités (PRAA) est important et déborde de la durée du temps de travail pour la plupart des salariés ainsi que le révèle

le tableau et l'histogramme suivants (issus du tableau d'appréciation 2007 des capacités de travail des salariés que nous a remis au directeur, Monsieur R.D.) :

	Eric	Sébastien	Ludovic	Nicolas R	Bernard	Benoit	Nicolas C	Stéphane	Françoise	David	Patrick	Hélène	Mickaël	Frédérique	Pascal	Karima
	F1	**F2**	**F3**	**F4**	**F5**	**F6**	**F7**	**F8**	**F9**	**F10**	**F11**	**F12**	**F13**	**F14**	**F15**	**F16**
TOTAL HORS FACE A FACE	**669**	**653**	**483**	**418**	**934**	**1102**	**363**	**852**	**185**	**1344**	**126**	**623**	**934**	**603**	**855**	**581**
CAPACITE THEORIQUE FACE A FACE	**248**	**264**	**233**	**142**	**704**	**473**	**463**	**755**	**270**	**259**	**224**	**966**	**711**	**1014**	**752**	**170**
Réalisé F à F 2007	335	336	287	185	736	473	463	768	284	563	176	966	818	1073	752	170



2. Analyse à partir du bilan social :

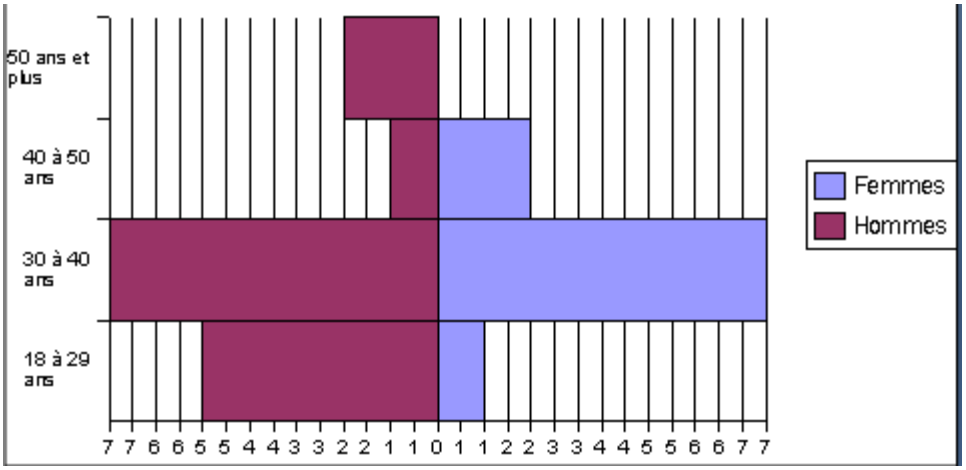
2.1. Taux absences, maladie, accident du travail

- le taux d'absence, maladie, accident du travail est déclaré faible.

2.2. Pyramide des âges/ancienneté

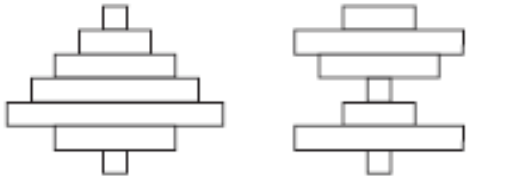
- La pyramide des âges se décline ainsi :

	Hommes	Femmes
50 ans et plus	-2	0
40 à 50 ans	-1	2
30 à 40 ans	-7	7
18 à 29 ans	-5	1



Observations :

- Déséquilibre entre femmes/ hommes pour la tranche la moins âgée et la plus âgée.
- La tranche intermédiaire (40 à 50 ans) est faible.
- Comparaison avec les figures ci-dessous : La pyramide se rapproche plutôt de la forme dite « pelote de laine ».
-

<table>
<tr><td colspan="2"> 
« Poire écrasée » « Pelote de laine »</td></tr>
<tr><td>La forme en « poire écrasée » correspond classiquement à une entreprise ayant cessé de recruter – volontairement ou non – durant de longues années. Le risque de pertes de savoirs et d'expériences est très important.</td><td>La forme en « pelote de laine » correspond à une des évolutions possibles du type « poire écrasée ». Elle traduit une stratégie de lutte contre le déséquilibre démographique à l'aide d'embauches massives. Si elle ouvre effectivement des perspectives de promotion rapide pour les nouveaux arrivants, l'entreprise risque néanmoins d'être confrontée à des pénuries dans l'encadrement intermédiaire.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Godelier E. (2007), Pyramide des âges et gestion des ressources humaines, Presses de Sciences Po |Vingtième siècle, N° 95, pages 127 à 142</td></tr>
</table>

2.3. Recrutement : niveau de formation requis/métier/définition fonctions

- Le recrutement des formateurs et du personnel technique, de même que celui du personnel administratif est assumé par le directeur général, assisté de la directrice adjointe et de l'assistante de direction.
- Le niveau de formation requis/métier n'est pas formalisé.
- La définition des fonctions n'est pas complétée : il manque les fiches FORMATEUR, ASSISTANTE FORMATION APPRENTIS, ASSISTANTE FORMATION ALTERNANCE, ASSISTANTE DE DIRECTION, COMPTABLE, DIRECTRICE ADJOINTE.

Achats de formation :

- Les comptes consolidés représentent pour les achats d formation :
  - En 2006 : 350.325 euros
  - En 2007 : 312.701 euros
- En 2007, il y a eu 3.730 heures d'achats de formation (sur un total de 12. 866 heures environ, **soit 29%)** :

Définition des besoins :

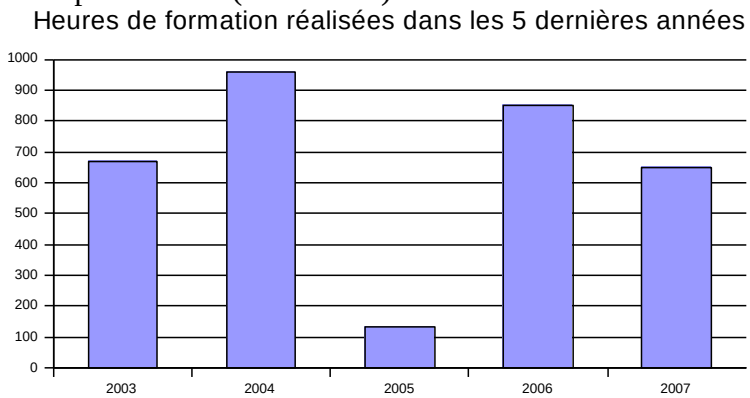
- Elle se fait avec la prévision des charges en fonction des besoins des formations et en construisant le budget **sur 800 heures de formation en face-à-face**
- Exemple : La structure a les formations bacs mais pas les formateurs : cela conduit à déterminer les charges d'activités puis regarder d'abord en interne (généralement pas assez de ressources) et auprès de la SEPR (Education nationale/ contraintes des vacances scolaires)

Recrutement :

- Le recrutement d'intervenants est facilité par la proximité de la SEPR intervenant sur des matières principales, mais soumis aux contraintes de temps de l'éducation nationale). Les cotraitants interviennent sur des matières d'expertise.
- 10 intervenants SEPR pour 1.863 heures de face-à-face
- 17 intervenants extérieurs pour 1.867 heures de face-à-face
- Une formatrice qui intervient actuellement en CDD va sûrement remplacer une intervenante de SEPR (départ en retraite) si le volume annuel est conséquent (matière principale)
- Pour les formateurs : 1 mois d'essai. C'est généralement des professionnels du métier à qui la structure donne une formation de formateur. La structure leur demande de préparer un cours en simulation direct
- Pour une assistante : Recours par l'intérim habituellement pour observer et tester les capacités, puis recruter
- La structure passe des annonces dans les revues spécialisées telle « Bois National » mais il y a très peu de retour (en 2007 : une seule candidature par ce canal)
- Chasse en exploitant le fichier des anciens élèves (sachant qu'il n'y a que 2 écoles spécialisées dans la filière bois : Epinal et Nantes) car pour enseigner les BTS, il faut au moins détenir une licence (autorisation du rectorat)
- Pour le recrutement des assistantes : le recrutement se fait par les filières habituelles (Le Progrès, ANPE, etc.) et la structure reçoit en moyenne une centaine de candidatures. Ensuite 1er entretien, suivi d'un second entretien si nécessaire (sur une dizaine de candidatures sélectionnées)

2.4. Formation : plan de formation des 5 dernières années/individu/métier

- L'évolution des heures de formation des 5 dernières années révèle un chiffre bas pour 2005 (135 heures) et un pic en 2004 (958 heures).



Année	Heures de formations réalisées
2003	670
2004	958
2005	135
2006	848,5
2007	647,5

Pour l'année **2007**, les heures de formation (647,5 heures) représentent **5, 03%** des heures travaillées (12.874 heures).

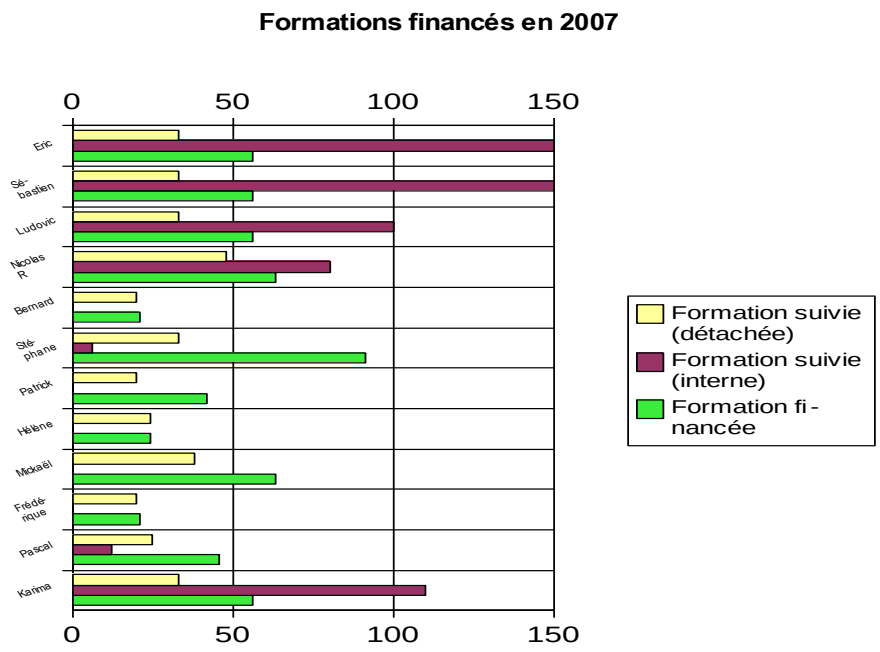
Observations :
Si l'on compare les heures réalisées en 2007 (647,5 heures) avec les heures figurant dans le tableau des capacités des formateurs 2007 qui nous a été remis, il apparaît une différence importante avec le chiffre donné pour la **« formation suivie (détachée) » : 301 heures.** Une erreur pour le chiffre de la « formation suivie (interne) » qui totalise 626 heures et non 36 heures.

2007	**Heures**
Formation suivie (détachée)	301
Formation suivie (interne)	36
Heures figurant dans le plan de formation	647,5

- Le tableau ci-dessous fait apparaître une corrélation entre l'important volume d'heure de « formation suivie en interne » et les nouveaux salariés.

	Eric	**Sébastien**	**Ludovic**	**Nicolas R**	**Bernard**	**Stéphane**	**Patrick**	**Hélène**	**Mickaël**	**Frédérique**	**Pascal**	**Karima**
Formation suivie (détachée)	33	33	33	48	20	33	20	24	38	20	25	33
Formation suivie (interne)	150	150	100	80	0	6	0	0	0	0	12	110
Formation financée	56	56	56	63	21	91	42	24,5	63	21	45,5	56

Ancienneté	1	1	1	1	20	6	9	10	3	3	6	1



- Il n'y a pas d'information, ni de demande sur la validation des acquis d l'expérience (VAE).
- Le bordereau individuel d'accès à la formation (BIAF) n'est pas remis aux salariés en CDD qui arrivent en fin de contrat.

3. Etude comparative avec référentiel métier et convention collective

3.1. Salaires, temps de travail et évolution

- Recrutement de plusieurs formateurs à bon niveau et rémunération qui a progressée.
- La durée de travail est régie par la convention collective du 14 janvier 1986 – Art 24 : Temps de travail effectif, et par l'accord du 16 Février 1999 portant sur l'organisation de travail.
- Les salariés de la structure sont soumis à la durée légale du travail applicable dans l'entreprise, soit 151,67 heures, et à l'horaire collectif en vigueur dans l'entreprise. L'horaire de travail peut être modifié en fonction des contraintes d'organisation inhérentes à l'activité de l'entreprise. La durée de travail hebdomadaire est de 37 heures et applique le dispositif de temps de travail en vigueur dans l'entreprise : Pour une année civile complète, la réduction du temps de travail s'effectue sur la base de 37 heures de travail hebdomadaires avec l'octroi de 11 jours de congés supplémentaires, dont 7 sont fixés par l'employeur (RTTE) et 4 à la disposition du salarié (RTTS).

Observations :

- Il n'y a pas de définition relative à la **spécificité de la durée du travail des formateurs.**
- Pour apprécier la spécificité de la durée du travail, nous nous sommes référés à la convention collective nationale des organismes de formation du 10 juin 1988 qui mentionne pour les formateurs* dans son article 10.3.2. « Sur l'année de référence contractuelle, **la durée du travail** est répartie entre le face à face pédagogique (FFP) et les autres activités assimilées à la préparation, à la recherche et aux autres activités auxquelles se livre le formateur (P.R.A.A. ou bien non face-à-face pédagogique) **dans un rapport 70/30** ».

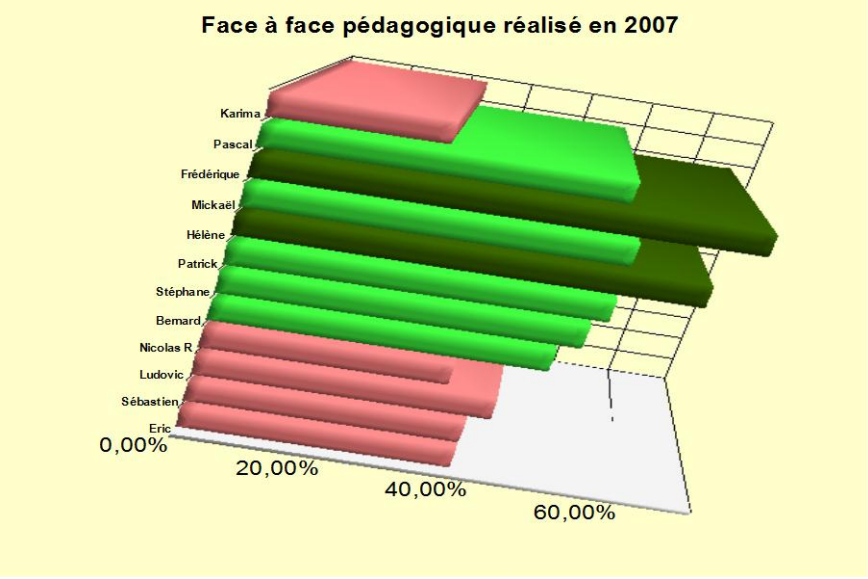
- Par ailleurs, l'usage dans les centres de formation fait que la durée du travail se répartit entre le face à face pédagogique (FFP) et les autres activités (PRAA) **dans un rapport 50/50.**

> **Pour le formateur [niveau de connaissances : B.T.S. - D.U.T. - D.E.U.G. (niveau III, éducation nationale)] dans le cadre tracé de sa spécialité, à adapter l'animation et l'enseignement à son auditoire selon des circonstances qui peuvent être variées.*

	Eric	Sébastien	Ludovic	Nicolas R	Bernard	Benoit	Nicolas C	Stéphane	Françoise	David	Patrick	Hélène	Mickaël	Frédérique	Pascal	Karima
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16
Nb Heures ouvrées /an	917	917	716	560	1638	1575	826	1607	455	1603	350	1589	1645	1617	1607	751
TOTAL HORS FACE A FACE	**669**	**653**	**483**	**418**	**934**	**1102**	**363**	**852**	**185**	**1344**	**126**	**623**	**934**	**603**	**855**	**581**
CAPACITE THEORIQUE FACE A FACE	**248**	**264**	**233**	**142**	**704**	**473**	**463**	**755**	**270**	**259**	**224**	**966**	**711**	**1014**	**752**	**170**
Réalisé FFP 2007	335	336	287	185	736	473	463	768	284	563	176	966	818	1073	752	170
% FFP réalisé en 2007	37%	37%	40%	33%	45%	30%	56%	48%	28%	35%	50%	61%	50%	66%	47%	23%

Si l'on se réfère au rapport 50/50, la durée de travail des salariés de la structure est pour :

- moins de 45% : 8 Formateurs (Eric, Sébastien, Ludovic, Nicolas R., Benoit, Françoise, David, Karima)
- dans la tranche de 45 à 55% : 5 Formateurs (Bernard, Stéphane, Patrick, Mickaël, Pascal)
- plus de 55% : 3 Formateurs (Nicolas C., Hélène, Frédérique)



Conclusion

Notre analyse (Annexe 1 : Synthèse sur les forces, faiblesses, risques, opportunités) fortement contestée par le Directeur Général n'a pas été maintenue et remplacée par celle que notre partenaire collègue a adaptée (Annexe 2 : Préconisations convenues avec la partenaire consultante) pour prétendre au paiement de la mission ; une lettre de mission clairement rédigée aurait évité les désagréments que nous avons connu lors de la restitution (mauvaise foi, constat de la défaillance du management, identification des risques encourus, etc.).

Nous avons appris quelque temps plus tard que le directeur général a été remplacé depuis par une jeune directrice, que la structure qui compte désormais une quarantaine de formateurs est également certifiée ISO 9001:2008 depuis le 29 mars 2010.

Bibliographie

Ouvrages :

Candau P. (1986), Audit social, Paris, Vuibert
Peretti JM. et Vachette JL. (1987), Audit social, Paris, Editions d'Organisation
Peretti JM. (1994), Ressources humaines, Paris,Vuibert, 4ème édition
Bécour JC. et Bouquin H. (1996), Audit opérationnel, Paris, Economica
Godelier E. (2007), Pyramide des âges et gestion des ressources humaines, Presses de Sciences Po |Vingtième siècle, N° 95, pages 127 à 142
Igalens J. et Peretti JM. (2008), Audit social, Meilleures pratiques, méthodes, outils, Paris, Editions d'organisation

ANNEXE 1 : Synthèse sur les forces, faiblesses, risques, opportunités :

	Constat interne	Constat externe	Interprétation
Forces	- Equipe qui fonctionne - Un personnel jeune et relativement dynamique - Bonne culture d'entreprise - Qualité relationnelle dans l'équipe - Autonomie qu'ont les salariés dans leur travail : o l'organisation est faite de telle sorte que chacun évolue en autonomie dans son domaine o Intérêt et diversité (dimension humaine) - Plus de salaire (niveau pris en compte) - Plus de promotion interne l'an dernier - Aide à la restauration (2,50 €/repas) - Prime d'objectifs - 13 mois au bout d'un an d'ancienneté (+ que la convention collective)	- Avantages sociaux - Rémunération évolutive selon l'ancienneté - Primes sur objectifs - Promotion interne depuis l'an dernier - Autonomie dans le travail - Effort de formation important (externe et interne) - Pyramide des âges favorisant le renouvellement démographique - Faiblesse du taux des absences, maladie, accident du travail - Demande régulière en formation initiale (apprentis) - Position forte dans le corps de métier (formations ameublement/ fabrication) - Proximité du SEPR (recours aux formateurs vacataires)	- Beaucoup d'atouts pour fidéliser les salariés (avantages sociaux, rémunération, promotion interne, cadre de travail, primes d'encouragement) - Evolution personnelle (effort de formation) - Positionnement important dans le métier (Unique centre régional dans le métier de l'ameublement/fabrication) - Besoins en formation importants dans le marché de l'ameublement/fabrication - Proximité du SEPR (vivier de formateurs vacataires, enrichissement et émulation entre les centres)

Faiblesses	- Culture de la perfection : qui peut être source d'une mauvaise gestion des priorités
	- Pression :
	  - Sur le temps (pas sur tous les postes) qui contient étroitement la gestion : manque de temps = manque de ressources
	- En 2007 : Les comptes ont connus une progression de 7% environ mais c'est serré. Cela a nécessité un effort de productivité car la durée de face-à-face a augmenté alors qu'il faut la diminuer
	  - Ce qui empêche d'organiser, de planifier un certain nombre de choses car il faut parer au plus pressé
	- Un certain nombre de chantiers est ouvert ces trois dernières années mais peine à finir
	  o Définition des postes
	  o Site Internet
	  o Catalogue formations DIF
	  o Procédures
	  o Fichier informatique…
	- Pression quotidienne :
	  o Présence des stagiaires est là (inscriptions)
	  o Nécessité de conduire les formations face aux inscriptions
	- Pression forte sur le chiffre d'affaires à réaliser pour la formation continue
		- Heures de face à face pédagogique faible, notamment pour les nouveaux salariés
		- Gestion administrative insuffisante
		- Gestion pédagogique insuffisante
		- Gestion technique insuffisante
		- Absence de classeurs de bonnes pratiques pour favoriser la transmission des savoir-faire des salariés anciens aux nouveaux salariés
		- Offre de formation continue (DIF)
		- Aspect « ingénierie et pédagogie de face à face » dans la formation des salariés
		- Visibilité dans la promotion interne (affichage des objectifs, plan stratégique, dispositif VAE…)
		- Stratégie et modalités du recrutement
		- Démarche qualité
			- Il est souhaitable de rapprocher le volume des heures de face à face pédagogique (FFP) à la norme en usage 50/50, permettant ainsi à la structure de se redéployer vers la formation continue (réduire les interventions externes qui peuvent se faire en interne et donc augmenter le chiffre d'affaire : baisse constatée en 2007)
			- Il est souhaitable de formaliser les procédures pour afficher plus de lisibilité et visibilité sur les impératifs du métier, pour se conformer aux normes obligatoires, et pour éviter les risques réglementaires :
			  - Contrats de travail à compléter (fiches de postes, livret d'accueil, procédures de recrutement, logique de recrutement…)
			  - Dossiers du personnel (photocopie de la carte de sécurité sociale et de la carte d'identité, signature des contrats par les intéressés, photocopie des bulletins de salaire…)
			  - Suivi des CDD et des temps partiels)
			  - Procédures de licenciement…
			  - Formalisation du circuit de la paie
			  - Mise en place d'un contrôle des heures supplémentaires
			  - Mise en place d'une information sur la VAE:
			- Il est souhaitable de mettre en place une ingénierie pédagogique pointue (ingénierie+ suivi) pour maîtriser la problématique « temps » (envisager l'embauche d'un responsable pédagogique ou étendre par la formation les compétences de la directrice adjointe)
			- Il est souhaitable de mettre en place des procédures de traçabilité technique pour maîtriser et réduire le temps consacré par les formateurs (aux activités d non face à face) et les autres services (envisager l'embauche d'un qualiticien)
			- Il est souhaitable de formaliser la formation interne en la transformant en une procédure de transmission de bonnes pratiques professionnelles
			- -Il est souhaitable d'amplifier le développement de la formation continue par un recentrage des activités des conseillers

Risques	- L'édifice repose sur les charges de travail qui dépassent les horaires pour certains postes (ces salariés dépassent volontairement leurs horaires parce qu'ils aiment le travail bien fait et parce qu'ils ont une forte adhésion à l'entreprise mais le risque réglementaire est fort) : o Directrice adjointe o Assistante de direction o Assistantes o Certains postes de formateurs o formation - Rareté des compétences des formateurs - Obligation de faire un travail sur le moyen et long terme pour « professionnaliser des compétences préalablement identifiés en amont (pendant leur apprentissage chez nous) en leur offrant un plan de carrière » - Pour des raisons de pression temps, exigence de rémunération en conséquence, sinon les salariés peuvent partir	- Dépassement des horaires de travail - Risque réglementaire - Stress dû à la charge de travail - Déperdition de la bonne ambiance de travail - Conflits internes - Démissions - Perte de compétences des formateurs anciens	- Risque interne (social) - Risque externe (perte de crédibilité de la structure)
Opportunités	- Tisser un réseau de cotraitants et de vacataires dans les domaines d'expertise (ameublement) qui permettront de gérer les priorités	- Développement du volume de la formation continue - Développement de l'appel aux intervenants externes dans les domaines sensibles - Mettre en place une démarche qualité pour renforcer le positionnement dans le métier	- Renforcer le volet alternance (dispositifs publics favorisant les contrats de professionnalisation dans les entreprises) - Renforcer le volet formation continue (dispositifs publics favorisant le DIF dans les entreprises) - Mettre en place une démarche qualité (certification iso 9001 (2000)) pour sécuriser la dimension sociale de la structure, et son positionnement, en termes de différenciation.

Priorités	- Solutionner le problème « temps » afin de régulariser le dépassement d'horaires - Rechercher un surcroît de financement pour le recrutement de personnel supplémentaire : o Sur le plan administratif : 1 assistante supplémentaire rien que pour la charge classique du travail o Sur le plan des formateurs : 1 formateur pour l'activité qui est présente o Sur le plan de la GPEC : 1 apprenti-formateur o Sur le plan stratégique : 1 qualiticien, pour faire baisser le taux de face-à-face t pour s'inscrire dans la démarche de certification.	- Augmenter les heures de face à face des formateurs, notamment pour les nouveaux salariés - Formaliser la gestion administrative dans les domaines critiques - Formaliser la gestion pédagogique - Formaliser la gestion technique - Formaliser la transmission des bonnes pratiques - Formaliser et développer l'offre de formation continue - Programmer des formations plus conséquentes sur l'aspect « ingénierie et pédagogie de face à face » - Définir et informer sur le projet stratégique de l'établissement - Définir et mettre en place une véritable stratégie de recrutement pour faire la « chasse » aux compétences nécessaires. - Aller rapidement vers une démarche qualité	- Cartographie des emplois et compétences de la structure - Ingénierie pédagogique des formations de la structure (mesure des temps consacrés au FFP (face à face pédagogique) et aux PRAA (autres activités), - Formaliser les procédures administratives et techniques - Mettre en place des procédures de transmission de bonnes pratiques professionnelles - Développer l'offre de formation continue - Former les nouveaux salariés à l'aspect « ingénierie et pédagogie de face à face » - Formaliser la procédure du recrutement (définition des besoins, des profils et des moyens à mettre en œuvre à court, moyen et long terme).

ANNEXE 2 : Préconisations convenues avec la partenaire consultante

1. Les heures supplémentaires ne sont pas (ou pas encore) mises en place :

Risque interne/externe :

Le salarié peut enclencher une procédure prud'homale pour revendiquer le paiement des heures supplémentaires et des préjudices en apportant la preuve par un ou plusieurs points suivants :

- la charge de travail inscrite dans son agenda (qui constitue déjà une preuve suffisante pour les juges statuant dans des contentieux similaires)
- la charge de travail le concernant inscrite dans le planning de la structure (diffusée sur l'Intranet, distribuée au salarié, affichée sur les tableaux…)
- La non prise en compte par l'employeur des heures supplémentaires effectuées (le salarié qui reçoit une réponse négative/ ou qui ne reçoit pas de réponse alors qu'il a informé son employeur qu'il est volontaire pour effectuer des heures supplémentaires). [Le recours aux heures supplémentaires ou complémentaires relève de l'initiative de l'employeur. Le salarié n'est donc pas en droit d'exiger l'accomplissement de telles heures, mais il peut informer son employeur qu'il est volontaire]
- l'absence d'ouverture de droit (sur la fiche de paye) à une rémunération majorée, voire à des repos compensateurs pour les heures supplémentaires effectuées
- l'absence de mentions dans le contrat de travail qui précise :
  - les limites dans lesquelles le salarié peut effectuer des heures complémentaires au-delà de la durée de travail fixée par le contrat,
  - la modification de l'horaire de travail inscrit dans le contrat si le nombre d'heures complémentaires dépasse d'au moins deux heures par semaine (ou l'équivalent sur le mois) pendant 12 semaines consécutives (ou durant une période de 15 semaines) sauf si le salarié s'y oppose,

2. Les heures supplémentaires sont mises en place (mise en œuvre de la loi n°2007-1223 du 21 août 2007, dite « Loi TEPA », en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat » (JO du 22 août)

Plusieurs obligations à respecter impérativement :

2.1. Informer les salariés

- Informer au préalable le comite d'entreprise ou, a défaut, les délégués du personnel, pour effectuer des heures supplémentaires dans la limite du contingent ; s'il s'agit d'effectuer des heures supplémentaires au delà du contingent, l'avis des représentants du personnel est requis
- Avertir les salaries qu'ils sont tenus de faire des heures supplémentaires
- Mentionner les heures sur le bulletin de paie et les payer avec leur majoration sauf à accorder un repos compensateur de remplacement
- Octroyer le cas échéant un repos compensateur obligatoire

2.2. Informer l'inspection du travail :

- Les entreprises dans lesquelles les salariés (tous ou certains d'entre eux, régulièrement ou ponctuellement) accomplissent des heures supplémentaires doivent informer, tous les ans, l'inspection du travail qu'elles utilisent le contingent annuel des heures supplémentaires.
- Pour une question de preuve, l'information sera faite par courrier recommandé avec avis de réception.

2.3. Enregistrer les heures supplémentaires accomplies :

- L'employeur doit être en mesure de prouver, par tous moyens à sa convenance, la réalité des heures supplémentaires effectuées.
- Aucun formalisme n'est défini par la Loi. Cet enregistrement des temps de travail peut donc se faire par une pointeuse, ou par la tenue de relevés hebdomadaires contresignés par le salarié.
- Imputer les heures supplémentaires sur le contingent

2.4. Conserver les documents

- L'employeur doit tenir un récapitulatif hebdomadaire des heures supplémentaires effectuées (il est admis que le salarie le rédige et le signe)
- Le délai de prescription en matière de salaire étant de cinq ans, tous les documents relatifs à l'accomplissement des heures supplémentaires devront être conservés pendant ce délai

Risque interne :

- Redressement du salarié par l'administration fiscale au titre de l'impôt sur le revenu dû sur la rémunération des heures supplémentaires

Risque externe :

- Le non-respect de la durée quotidienne légale de travail est passible d'une contravention de 750€ au plus (autant d'amendes qu'il y a de salariés indûment employés).
- Les infractions à la durée maximale hebdomadaire de travail sont réprimées par le code du travail qui prévoit une amende de 750€, les chefs d'entreprise étant civilement responsables des condamnations prononcées contre les directeurs.
- Est passible de l'amende d'un montant de 1 500€ tout employeur qui :
  - n'aura pas établi un contrat de travail écrit comportant la durée de travail de référence et le volume des heures complémentaires
  - aura fait effectuer des heures complémentaires sans respecter les limites prévues par la loi ou l'accord collectif
  - n'aura pas payé toutes majorations relatives aux heures complémentaires
  - aura employé un salarié à temps partiel sans respecter le nombre ou la durée de la ou des coupures quotidiennes légales ou conventionnelles.

<u>Risque de redressement</u> :

- Si les agents de l'URSSAF estiment que l'employeur ne respecte pas la réglementation applicable, l'entreprise pourra se voir contrainte de verser les cotisations sociales salariales dues sur les heures exonérées au titre de la Loi TEPA, ainsi que les aides forfaitaires perçues.
- Parallèlement, le salarié pourra être redressé par l'administration fiscale au titre de l'impôt sur le revenu dû sur la rémunération des heures supplémentaires. Toutefois, celui-ci n'étant pas responsable des manquements aux obligations de son employeur, il pourra se retourner contre ce dernier.

3. Préconisations :

1. Etat des lieux : évaluer de manière objective le volume des heures supplémentaires ET complémentaires générées pour faire face à la charge de travail.
2. Les heures sup. ou compl. correspondent à :
   a. un surcroît de charge de travail (un projet transverse par exemple E-learning)
   b. une organisation pas assez structurée (absence centralisation de données, circulation ou relais de l'information, manquement au respect des règles ….)

   c. un temps consacré aux échanges du fait de l'activité « prestations intellectuelles » de la structure. L'amélioration de l'organisation individuelle et collective du travail doit générer une réduction de ces heures supplémentaires
3. Etude comparative coût global entre primes/heures sup/intéressement avec analyse de l'impact pour les salariés (sur le plan fiscal par exemple) et la structure
4. Mettre en place un système de pointage qui permette de contrôler mais aussi de laisser aux salariés une relative autonomie quant à la gestion de leur temps de travail
5. Afficher des horaires libres mais avec une plage horaire fixe pour tous pour faciliter une meilleure organisation, notamment des réunions de travail (par exemple 9h30/16H30)
6. Politique de rémunération basée sur les résultats globaux de la structure et les résultats individuels
7. Renforcer le système des primes par :
   a. des primes collectives (impact sur la rentabilité, esprit d'équipe, partage …)
   b. des primes individuelles (récompenser l'investissement particulier sur tel ou tel projet ou chantier ou fonctionnement interne)
   c. clarifier et communiquer sur les critères et résultats attendus par la direction en lien avec l'entretien annuel, les définitions de fonctions et les compétences acquises et à développer (GPEC) qui restent à définir
8. Intéressement, dispositif qui peut être commun avec les autres structures
   a. facilite la fidélisation des salariés dans le temps
   b. nécessite de définir les critères objectifs et mesurables sur les résultats ou sur les performances
   c. voir fiche en annexe
9. Ces deux dispositifs peuvent être cumulés sachant que les primes basées sur le collectif sont remplacées par l'intéressement.
10. Enfin, toute mise en place nouvelle, implique une communication aux salariés

ANNEXE 3 : Guide d'audit de conformité (Guide d'audit social 2ème partie : 25 fiches de synthèse thématiques : http://www.doc-etudiant.fr/Methodologie/Outils-danalyse/Cours-Guide-d-audit-social-2eme-partie-25-fiches-de-synthese-thEmatiques-67352.html)

Chaque fiche (65 fiches au total) de synthèse thématique se présente en trois parties :

- Obligations ;
- Conséquences en cas de non-observation ;
- Contrôle.

Liste des fiches thématiques			
1. Embauche 2. Contrat de travail 3. Rupture du contrat de travail 4. Contrat d'apprentissage 5. Embauche d'un travailleur handicapé 6. Embauche d'un travailleur étranger	7. Rémunération 8. Aménagement et durée du travail 9. Congés payés 10. Formation 11. Affichage 12. Comité d'entreprise	13. Délégués du personnel 14. Salariés protégés 15. Elections des représentants du personnel 16. Expression des salariés 17. Droit syndical	18. Hygiène et sécurité 19. Accident du travail 20. CHSCT 21. Médecine du travail 22. Intéressement et participation 23. Règlement intérieur 24. Négociation annuelle 25. Déclarations et registres

Exemple de fiche de synthèse : 8 A / AMENAGEMENT ET DUREE DU TRAVAIL : OBLIGATIONS A L'EGARD DU SALARIE

OBLIGATIONS	**CONSEQUENCES EN CAS DE NON-OBSERVATION**
▪ Respecter la réglementation relative à la durée du travail, en particulier sur le temps de pause ou de repas, l'habillage, l'astreinte, le trajet domicile-travail, le repos quotidien obligatoire. ▪ Préciser dans le contrat de travail les limites dans lesquelles le salarié peut effectuer des heures complémentaires au-delà de la durée de travail fixée par le contrat. ▪ Modifier l'horaire de travail inscrit dans le contrat si le nombre d'heures complémentaires dépasse d'au moins deux heures par semaine (ou l'équivalent sur le mois) pendant 12 semaines consécutives (ou durant une période de 15 semaines) sauf si le salarié s'y oppose. ▪ Ouvrir droit au salarié qui effectue des heures supplémentaires à une rémunération majorée, voire à des repos compensateurs. ▪ Etc.	▪ Le non-respect de la durée quotidienne légale de travail est passible d'une contravention de 750€ au plus (autant d'amendes qu'il y a de salariés indûment employés). ▪ Les infractions à la durée maximale hebdomadaire de travail sont réprimées par le code du travail qui prévoit une amende de 750€, les chefs d'entreprise étant civilement responsables des condamnations prononcées contre les directeurs. ▪ Les infractions relatives à la réglementation au repos quotidien sont punies d'une amende de la quatrième classe (750€) et les chefs d'entreprise sont civilement responsables des condamnations prononcées contre leurs gérants. ▪ Est passible de l'amende d'un montant de 1 500€ tout employeur qui : • n'aura pas établi un contrat de travail écrit comportant la durée de travail de référence et le volume des heures complémentaires ▪ Etc.
CONTROLE	
▪ Contrôle des heures supplémentaires et complémentaires	

DYNAMIQUE SOCIALE ET MODE DE CONTROLE

Souad BOUNGAB
Enseignant Chercheur
Université Abdelmalek Essaidi
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Tanger – Maroc
boungabsouad@yahoo.fr

Introduction

L'évolution actuelle du contexte économique expose les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, petites ou grandes à des situations caractérisées par un accroissement du risque qui peut remettre en cause, à plus ou moins long terme, s'il se concrétise, leur pérennité. La nature des risques peut recouvrir différents aspects.

Face à cette situation, les organisations mettent en place des systèmes de prévention et de traitement des risques, que l'on peut regrouper sous le thème générique de systèmes de contrôle. La notion de contrôle devant être comprise ici au sens de la maîtrise de l'organisation. Il faut également signaler que la mise en place correcte d'un système de contrôle doit s'assurer de l'existence des liens étroits entre les différents dispositifs du système et les facteurs qui l'influencent. Ceci veut dire qu'ils ne doivent pas être pris séparément mais plutôt dans leur ensemble.

Plusieurs chercheurs ont essayé d'étudier la relation ou même l'influence de certaines variables de contingence sur le système de contrôle. De notre côté, nous tenterons d'analyser ici l'impact de la variable sociale et comportementale sur le système de contrôle social.

De ce fait la problématique de cette recherche s'annonce comme suit :
Comment l'attitude des contrôlés peut influencer les dispositifs du système de contrôle social mis ou à mettre en place ?

Les questions et hypothèses globales définies seront développées et analysées de manière classique, en deux phases, l'une théorique et méthodologique, l'autre empirique et interprétative.
Du point de vue théorique, nous avons procédé tout d'abord par une synthèse de la revue de la littérature relative au contrôle social et à l'attitude du contrôlé vis à vis de
Celui-ci.
Du point de vue empirique, nous avons conduit un travail d'enquête auprès d'une trentaine d'entreprise du secteur industriel de la région du nord du Maroc (deuxième pôle industriel du pays). La forme de l'enquête a été celle de l'entretien guidé par un questionnaire. Divers responsables de haut niveau (P.D.G, DRH, DAF, contrôleurs de gestion) ont été contactés.
Les données étaient traitées sur le logiciel SPSS et l'analyse des résultats était à la fois descriptive (statistique descriptive : tri à plat des données) et explicative (régression multiple).

1. Volet théorique : l'impact de l'attitude des acteurs sur le mode de contrôle interne

Les acteurs de l'entreprise, et plus précisément les contrôlés, sont considérés comme étant des facteurs déterminants au niveau du système de contrôle et de ses processus.

H. Bouquin (1998) distingue entre le contrôle organisationnel « contrôle visible », composé de l'ensemble des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants d'une organisation pour orienter les comportements des parties prenantes à celle-ci , et les éléments d'un « contrôle invisible » à caractère social, culturel, personnel : « *Les comportements organisationnels ne sont pas exclusivement déterminés par le système de contrôle organisationnel ; interviennent aussi les éléments d'un contrôle invisible ». Il en résulte qu'il existe une différence qui peut être une pure contradiction entre les mécanismes de contrôle sur lesquels comptent les dirigeants et ceux qui sont réellement en œuvre dans l'organisation par rapport au contrôle organisationnel, le contrôle invisible peut être neutre, complémentaire ou contradictoire* ».

Nous pouvons citer également les travaux de Hopwood (1974), qui selon lui, « *les contrôles administratifs, qui sont les éléments spécifiquement conçus pour exercer leur contrôle, coexistent avec des pressions tout aussi importantes sur le plan social et personnel. L'impact final des tentatives du management pour influencer les comportements… ne peut ainsi jamais être précisément déterminé à l'avance, mais doit toujours être considéré comme le résultat d'un jeu d'interactions entre les pressions personnelles, sociales et administratives qui sont en concurrence pour l'influence et le contrôle. Ainsi dans de nombreux cas, les résultats sont tout aussi prévisibles qu'imprévisibles* ».

1.1. Le contrôle : une fonction sociale

La première fonction sociale du contrôle organisationnel souvent citée par les auteurs est celle de la convergence des buts. Selon cette approche, le contrôle est nécessaire parce que l'ensemble des personnes qui travaillent dans les organisations ne poursuivent pas spontanément les buts de l'organisation et n'appliquent pas naturellement les stratégies choisies par le management.
Fiol (1991) propose ainsi une typologie de modes de convergence des buts, qui peut aussi être vue comme une typologie des modes de contrôle.

« *Si l'organisation ne pouvait recruter que des individus dociles ou pouvait éduquer ses membres de telle sorte qu'ils se conforment d'eux-mêmes aux règles, elle n'aurait pas besoin de contrôle* » Etzioni (1971).
« Les contrôles sont nécessaires pour se garder contre la possibilité que les personnes fassent des choses que l'organisation ne souhaite pas ou pour éviter qu'ils échouent à faire ce qu'ils doivent faire » Merchant (1985).
« *La raison d'être des systèmes de contrôle est d'accroître la probabilité que les gens intériorisent les buts organisationnels et se comportent ainsi de telle façon que cela conduira à l'atteinte de ces buts* » Flamholtz (1985).
« *Il y a schématiquement deux façons par lesquelles une organisation peut obtenir un contrôle effectif de ses membres : soit elle s'efforce de recruter des personnes qui correspondent exactement à ses besoins, soit elle prend des personnes qui ne correspondent pas exactement et met en place un système de gestion qui les instruit, les pilote et les évalue* ». Ouchi (1979).

Merchant (1982 -1985) offre un certain nombre d'autres raisons de contrôler, autour de la même idée centrale de convergence des buts. Il développe ainsi les trois grandes raisons qui expliquent, selon lui, l'existence de problèmes de contrôle :

- Le manque de direction : les gens ne savent pas ce qui est attendu d'eux.
- Les problèmes de motivation : même quand tous les individus comprennent parfaitement ce qui est attendu d'eux, certains choisissent de ne pas se comporter comme l'organisation le souhaiterait.

- Les limitations personnelles : des personnes ne sont tout simplement pas capables de faire le travail que l'on attend d'elles.

Perrow (1970) préfère, quant à lui, parler de contrôle des influences extérieures s'exerçant sur les individus, plutôt que de convergence des buts. « *L'organisation n'est pas la totalité du monde de l'individu. Les gens doivent remplir leurs rôles sociaux ; la société de plus a construit ce rôle de telle manière que cela affecte leur capacité à réaliser les tâches organisationnelles. Un homme a un statut, une identification ethnique, une affiliation religieuse, une personnalité distincte, des amis pour ne parler que de certains de ses rôles ; Il est ainsi reconnu qu'une grosse partie des efforts organisationnels tendent à exercer un contrôle sur les influences extra organisationnelles que suit le personnel* ».

Tannenbaum (1968) parle de moyen combattant le désordre et l'entropie naturelle de l'organisation. « *La tendance naturelle de tous les systèmes est de tendre vers le désordre, ou l'entropie. Ainsi les organisations sociales, comme tous les systèmes qui doivent maintenir leur ordre, ont besoin de divers moyens permettant de combattre cette tendance entropique. Le contrôle fait partie des moyens remplissant cette fonction essentielle. Pour cette raison une organisation est inconcevable sans un système de contrôle. Cette fonction du contrôle peut être comprise à travers la comparaison entre, d'une part, les actions de personnes se comportant sur la base de leurs inclinations les plus individualistes et d'autre part, les actions de personnes restant dans leur rôle organisationnel. Les premières montrent une considérable variété. A contrario, les comportements des personnes prises comme membres de l'organisation, sont plus contrôlés et moins entropiques. Une des manifestations de cette réduction d'entropie réside dans l'uniformité qui caractérise le comportement des membres organisationnels* ».
Face à ces comportements des membres de l'organisation, le besoin de contrôle serait ainsi un besoin de coordination. « *La coordination et l'ordre crées, malgré les intérêts divergents et les comportements potentiellement disparates, sont largement des fonctions du contrôle.* » Tannenbaum (1968).
Selon Follet (1994) « *le niveau de corrélation et la mesure du contrôle : plus l'ajustement mutuel est important, plus le contrôle est important. Au niveau physiologique, le contrôle est coordination* »
D'une manière générale, on peut dire que la coordination est une source de contrôle permettant de réduire l'éventail des actions possibles. En effet, selon certains auteurs, il existe toute une série de moyens de contrôle et d'influence qui ne produisent pas de coordination. C'est ainsi que Tannenbaum juge que les organisations organiques de Burns et Stalker (1961) sont plus contrôlées car elles sont plus coordonnées que les organisations mécanistes.
Lawrence et Lorsh (1989) soulignent que les systèmes de contrôle sont plus stricts dans les organisations mécanistes ; que le contrôle sert à permettre la convergence des buts, à combattre le désordre, à améliorer la coordination ou l'intégration. L'accent est toujours, mis par les auteurs, sur la mission unifiante du contrôle, c'est-à-dire sur la résultante de l'agrégation de toutes les influences reçues par les personnes.
En fait, le contrôle est lié à une vision du monde social et à l'attitude de ces acteurs.

1.2. L'attitude du contrôlé et modes d'organisation

A l'étude de l'évolution du contrôle et des attitudes du contrôlé des organisations bureaucratiques et traditionnelles aux organisations modernes, se pose la question de l'autonomie et du contrôle. Autrement, comment permettre une certaine autonomie à l'employé sans perdre de contrôle de l'organisation ? Tel est le souci des organisations modernes. Il n'est pas possible de proposer un seuil spécifique d'autonomie propre à créer de la motivation.

En effet, le degré de contrôle défini et appliqué par la direction importe peu par rapport à la perception qu'en font les opérateurs.

« L*e contrôle organisationnel dépend des relations entre les acteurs, et de leurs attitudes, comportements qui sont fortement dépendants des idéologies et des rapports sociaux. L'esclave, le bénévole d'une association humanitaire et l'employé de restauration rapide n'ont pas la même relation au travail : le premier est forcé de travailler « aliénation », le second choisit librement de travailler « implication morale » et le troisième échange l'inconvénient du travail contre les avantages d'une rémunération « relation instrumentale ». Dans ce cas l'esclave doit être soumis à une forte supervision directe, le bénévole auto- contrôleur (subira éventuellement la pression du groupe). Le troisième cas relèvera d'un contrôle organisationnel plus élaboré* » Malo et Mathe (1998).

L'attitude du contrôlé dans les organisations classiques

Dans une organisation classique ou bureaucratique, les activités ont tendance à devenir routinières et prévisibles ainsi qu'à se fonder sur des règles normalisées. Puisque les règles impersonnelles sont exploitées abusivement par les membres de l'organisation, il s'ensuit un resserrement du contrôle. Les règles bureautiques posent un dilemme : elles sont appliquées avec les meilleurs intentions pour assurer la prestation d'un service de qualité constante et ce en faisant assurer une norme minimale en ce qui a trait au rendement du gestionnaire ou de l'employé. Cette norme empêche les employés compétents et innovateurs de faire preuve d'un rendement exceptionnel.

Les règles étant par nature contraignante, l'attitude générale envers le contrôle est négative. Le contrôle a posteriori ayant pour objectif de découvrir les éventuels contrevenants à la loi afin de les punir, il s'ensuit une attitude de manipulation, de mensonges ou de soumission du contrôlé. Le contrôle se résume généralement à un contrôle de conformité par rapport au respect des budgets et des standards. Le contrôlé peut alors adopter des comportements qui vont souvent à l'encontre de l'optimisation et de la performance dans le seul but de bien paraître.

En général, l'organisation formelle peut être perçue comme étant un moyen permettant de diriger les efforts individuels de manière à atteindre l'objectif spécifique. Cependant, elle tend à accroître la soumission des individus. En réponse, les hommes réagissent dans certains cas par l'absentéisme, en quittant l'organisation, en militant au sein des syndicats. Les gestionnaires, à leur tour, tendent à considérer ces actions comme étant des réactions informelles et irresponsables. Ainsi, face à ce refus les gestionnaires vont mettre en œuvre une action corrective qui tend à accroître davantage le sentiment de dépendance et de soumission des membres de l'organisation qui réagissent à leur tour en accroissant leurs actions informelles de refus.

L'attitude du contrôlé dans les organisations modernes

Dans les organisations modernes cherchant la performance, la priorité est accordée aux employés. Les dirigeants leur lancent des défis, leur confèrent les pouvoirs et assurent leur perfectionnement. Elles demandent à leur personnel de se dévouer et ne se limitent pas à exercer du contrôle. La confiance aux employés assure des relations productives ; les systèmes de contrôle donnent de la rigueur aux employés. De même, le travail de groupe étant très important, le contrôle doit s'y adapter. Le contrôle s'exerce davantage sur les résultats que sur les processus car ces processus ne sont pas considérés comme une fin en soi. En fait, le contexte rend difficile, voire inefficace le contrôle sur les procédures dans les organisations modernes.

Dans un environnement en pleine évolution, le temps nécessaire pour écrire et mettre en application une procédure est très long ce qui renforce la thèse du contrôle par les résultats puisque le travail à faire ne peut être standardisé rapidement. On passe alors d'une attitude d'une situation de sujet du contrôle à une situation de dévouement du personnel avec un soutien mutuel dans le but de réaliser les objectifs de l'organisation au sens large du terme. L'attitude envers le contrôle est par conséquent positive. En fait, il s'agit de l'auto contrôle et il se crée des relations d'aide entre le contrôle et le contrôleur. On assiste à une attitude d'ouverture du contrôlé et l'instauration d'un climat de confiance entre les deux parties. Dans un tel contrôle, des solutions sont généralement proposées par le contrôlé qui connaît mieux la situation.

1.3. L'attitude du contrôlé et système de contrôle social

Selon A. Etzioni (1971), on peut distinguer trois types d'attitudes du contrôlé :

- Une attitude Positive.
- Une attitude Evolutive.
- Une attitude Négative.

Les principales dynamiques relatives à l'attitude du contrôlé

En s'appuyant notamment sur les travaux de Berne, Laborit et Montagnier, nous distinguons une typologie d'attitudes représentant trois dynamiques principales à savoir :

- Une dynamique d'ouverture/fermeture.
- Une dynamique de dominance/soumission.
- Une dynamique d'attaque/fuite.

La dynamique d'ouverture/fermeture :

La dynamique d'ouverture positive et de fermeture négative nous montre la disponibilité de la personne vis-à-vis de son environnement et plus particulièrement vis-à-vis de son interlocuteur, sa capacité d'expansion et de développement. Ceci se traduit en terme de pensée : « *Nous avons des points communs, des points de vue à partager ou non* », en termes émotionnels : « *je m'accepte et je vous accepte, je vous reconnais comme interlocuteur valable ou non* » et en termes d'action : « *allons- nous construire quelque chose ensemble ou non ?* ».

La dynamique de soumission/dominance :

Cette dynamique nous montre la relation de pouvoir que la personne choisisse d'adopter. Il peut, en effet, s'agir de relation de dominance (je suis le plus fort, j'ai raison, je décide) ou au contraire une relation de soumission : « *il sait mieux que moi, il décide à ma place, je me place sous son autorité* » ou une relation de neutralité « *chacun à un pouvoir dans la situation, nous partageons le pouvoir* ».

La dynamique d'attaque/fuite :

Cette dynamique nous montre la propension de la personne à se positionner sans s'engager dans une lutte potentielle.

Ces trois dynamiques montrent comment le contrôlé se place face au contrôle et quelle sera son attitude.

Attitudes des contrôlés et modes de contrôle

Quatre attitudes particulières peuvent être décrites à partir de ce qui précède :

- Une attitude d'ouverture.
- Une attitude dominante agressive.
- Une attitude de manipulation.
- Une attitude de soumission.

Le contrôle social face à l'attitude d'ouverture du contrôlé :
L'attitude d'ouverture se traduit par une attitude de leader engageant à des actions efficaces qui amènent des résultats positifs pour lui, pour les autres et pour son environnement. Aussi, le contrôlé s'ouvre-t-il à son interlocuteur et s'y établit une relation d'échange et de partage. Il propose de construire quelque chose avec l'autre. Il accepte l'autre en termes de pensée, d'action, et en termes émotionnels. Lorsque le contrôlé adopte une telle attitude, le contrôle aboutit à des solutions satisfaisantes et un climat de confiance s'instaure.
Cette attitude peut être obtenue lorsque le style de direction est participatif et lorsque le pouvoir dans l'organisation est fondé sur le relationnel. C'est une situation qui facilite le contrôle car le contrôlé ne cherche pas à se surprotéger : il communiquera volontiers ses difficultés et les parties collaborent pour une solution constructive.

Le contrôle face à l'attitude agressive du contrôlé :
Attitude centrée sur le fait d'obtenir sans donner, attitude de contrôlé notamment dans la possession de l'information. Il s'en suit une attitude d'attaque montrant la recherche du pouvoir sur l'autre. L'intimidation s'instaure alors. C'est une attitude qui se fonde sur le postulat « *je suis mieux que l'autre, j'ai raison, il a tort* ».
Une telle situation peut être due à un style de pouvoir coercitif qui fait que chacun cherche à dominer la situation sous peine de subir les décisions (fâcheuses) des autres. Si les contrôles se soldent généralement par des sanctions, il peut en résulter une telle attitude.

Le contrôle face à l'attitude de manipulation du contrôlé :
Cette attitude montre que le sujet souhaite entrer dans une dynamique de confusion et de symbiose avec son interlocuteur. Ainsi, le contrôlé cherche à manipuler le contrôleur en privilégiant une relation au détriment de l'objectif déclaré. Cette attitude peut se traduire par des confidences personnelles faites au contrôleur. La conséquence pourra être le détournement du contrôle de son propre objectif.

Le contrôle face à l'attitude de soumission du contrôlé :
A ce niveau, nous pouvons distinguer trois types d'attitudes de soumission :
- La soumission passive
- La soumission fluctuante
- La soumission agressive.

Au niveau de l'attitude de soumission passive, le contrôlé cherche la sécurité par l'évitement, le repli et la soumission excessive. Dans une telle situation, et face à l'autre, il est trop d'accord avec lui, il ne vérifie pas son propre point de vue. Il se positionne en attente de l'autre afin de maintenir sa sécurité. Cela montre le refus de l'engagement personnel. Il prend très peu d'initiatives et préfère se mettre sous l'autorité de l'autre.

Dans le cas de l'attitude de soumission fluctuante et comme dans la situation précédente, le dominé fluctuant cherche la sécurité. Cependant, il entre dans une dynamique d'évitement actif, il trouve des excuses pour ne pas affronter une situation. C'est une attitude d'absence de prise de responsabilité.

L'attitude de soumission agressive se caractérise par un repli, par l'abandon de l'idée d'obtenir de l'autre en maintenant l'idée d'être dominant. Elle se manifeste par les paroles telles « *si je voulais, je pourrais* ».

Selon Kalika (1988), le personnel associé à l'utilisation des standards du contrôle oppose résistance au contrôle imposé par la direction générale et ceci pour un ensemble de raisons :

- Les raisons psychologiques :

*La crainte de perdre ce qu'on possède : plus les individus ont investi dans le système existant, plus ont tendance à résister au contrôle. C'est par exemple le cas des employés plus âgés qui ont passé un bon moment au niveau d'un poste. Il y a beaucoup à parier qu'ils résisteront au contrôle effectué par les employés les plus jeunes.
* La remise en cause des compétences : lors d'un contrôle, il se peut que le résultat entraîne la perte de statut d'un employé, alors qu'il se sentait jusque-là tout à fait compétent dans l'accomplissement de son travail. Le contrôle constitue aux yeux des contrôlés une remise en cause des compétences et à même parfois aux employés de se sentir incompétents et disqualifiés pour accomplir les tâches qui leur sont assignées.
*La préférence pour la stabilité : la stabilité dans l'accomplissement des tâches engendre la sécurité, c'est-à-dire faire les choses de la même façon, de la manière dont les employés la conçoivent. Le contrôle constitue une source d'anxiété chez les employés.

- Les raisons économiques :

Les individus évitent le contrôle pour des raisons tenant à leur bien-être et à leur sécurité. De ce fait, le contrôle est perçu comme un facteur de mutation, de déplacement, voire de la mise en chômage. Ainsi, l'incertitude associée aux effets économiques du contrôlé est souvent perçue négativement.

- Les raisons sociologiques :

Les individus perçoivent le contrôle comme un danger, en ce sens qu'il met en question les sources de leur pouvoir et de leur liberté d'action en modifiant les zones d'incertitude qu'ils contrôlent et en menaçant leur autonomie.

En résumé, le système de contrôle est lié à la vision du personnel vis-à-vis du contrôle et l'attitude à l'égard de celui-ci. Le contrôle se forme et s'adapte face à leurs réactions.

- Plus l'attitude du contrôlé tend à être positive, plus le contrôle serait une coordination.
- Plus l'attitude est négative, plus le système de contrôle serait basé sur la sanction et récompense.

A partir des hypothèses, déduites des développements ci haut, un questionnaire a été conçu afin de s'interroger sur les différentes pratiques du contrôle social et des variables comportementales (attitudes des contrôlés) qui l'influencent.

2. Volet empirique : dimensions d'influence des attitudes des contrôlés sur le système de contrôle

L'exploration du contrôle social au niveau des entreprises marocaines ou plus particulièrement des entreprises de la région du nord (deuxième pôle industriel du pays) s'est réalisée à travers une enquête par questionnaire. Celui-ci a été conçu à partir des développements théoriques précédentes et présenté comme un ensemble d'informations définies à priori aussi bien sur les systèmes et les modes de contrôle social (variable à expliquer) que sur les attitudes et comportements des contrôlés (variables explicatives).
Les développements qui suivent auront pour objet d'analyser les résultats de l'enquête. Ils mettront en évidence les différences entre les pratiques de contrôle social dans les différentes entreprises, puis interpréteront les relations entre les caractéristiques des modes de contrôle et des attitudes des contrôlés.

2.1. Caractéristiques du pôle démographique des entreprises de l'échantillon

La présentation de l'identité des entreprises qui forment l'échantillon constitue la première étape de l'analyse. Nous examinerons successivement l'activité de l'entreprise, sa taille, son âge et la structure de son capital.

Tableau 1 : Répartition des entreprises par branche d'activité

Activité	**Effectif**	**Fréquence**
- Confection/Textile	09	28,1 %
- Chimique/Para chimique	03	9,7 %
- Mécanique	01	3,1 %
- Electrique	05	15,6 %
- Agroalimentaire	05	15,6 %
- Bâtiments	06	18,7 %
- Autres (automobile et la fabrication des verres optiques)	03	9,5 %
TOTAL	**32**	**100 %**

Tableau 2 : Le chiffre d'affaires (en millions de dirhams marocain) des entreprises de l'échantillon

Chiffre d'affaire en millions de dirhams marocain	**Effectif**	**Fréquence**
- moins de 100	06	18,7 %
- de 100 à 500	22	68,8 %
- de 500 à 1000	03	9,4 %
- plus de 1000	01	3,1 %
TOTAL	**32**	**100 %**

Tableau 3 : L'effectif des employés des entreprises de l'échantillon

Effectifs employés	**Effectif**	**Fréquence**
- moins de 50	04	12,5 %
- de 50 à 500	18	56,3 %
- de 500 à 1000	04	12,5 %
- plus de 1000	06	18,8 %
TOTAL	**32**	**100 %**

Tableau 4 : La structure du capital des entreprises de l'échantillon

Structure du capital	**Effectif**	**Fréquence**
- Entièrement marocain	13	40,6 %
- Entièrement étranger	14	43,8 %
- Mixte	05	15,6 %
TOTAL	**32**	**100 %**

A la lecture des tableaux statistiques, correspondants aux résultats du tri à plat des données recueillies relatives aux caractéristiques démographiques de l'échantillon, nous pouvons conclure que les entreprises sont très diversifiées.

Ainsi, pour la variable de l'activité, les secteurs les plus significatifs au niveau de l'économie marocaine ont été représentés dans l'échantillon de l'enquête.
Pour la taille, nous pouvons aussi dire, selon les deux critères retenus, à savoir le chiffre d'affaire et l'effectif, que l'échantillon est représentatif du secteur industriel marocain à dominante de PME 70 % environ. L'âge de 72% des entreprises est plutôt moins de 40 ans.
Pour la nature juridique, la SARL est la forme la plus dominante des entreprises de l'échantillon avec 53% contre 43 % pour la sociétés anonyme représente. Les sociétés de personnes ne sont pas représentées et cela est dû, en fait, à l'inexistante de très petites ou micro entreprises dans l'échantillon.

La structure du capital des entreprises de l'échantillon montre que les entreprises ayant un capital entièrement étranger et les entreprises ayant un capital entièrement marocain sont à égalité. Presque 15 % seulement détiennent un capital mixte. La forte représentation du capital étranger est due surtout à l'implantation des filiales de multinationales sur les zones industrielles de Tanger.

Suite à ces résultats, le pôle démographique des entreprises de l'échantillon est représentatif du tissu industriel marocain et en particulier celui de la région de Tanger.

2.2. L'attitude du contrôlé face au contrôle

Le comportement des acteurs est le résultat de plusieurs facteurs. L'analyse de ces facteurs ne s'intègre pas dans notre problématique ; ce qui nous intéresse le plus, c'est d'étudier l'attitude et la réaction du personnel et le comportement qu'il manifeste face au contrôle.
Nous avons distingué une typologie d'attitudes représentant trois dynamiques principales, à savoir la dynamique d'ouverture/fermeture, la dynamique de dominance/soumission et la dynamique d'attaque/fuite.

Tableau 5 : L'attitude du contrôlé face au contrôle

Attitude du contrôlé	**Elevée**	**Assez élevée**	**Assez faible**	**Faible**	**Total**
- Attitude d'ouverture	10	14	08	0	32
- Attitude de dominance	02	10	17	03	32
- Attitude d'attaque	02	12	13	05	32

Ces données montrent que la dynamique d'ouverture positive est assez dominante. Dans 24 entreprises soit 75%, les dirigeants considèrent que le personnel manifeste une attitude d'ouverture. Cependant, dans environ 8 entreprises, soit 25%, il y a une attitude de fermeture négative au contrôle.
Si le contrôlé manifeste une attitude d'ouverture, cela se traduira par une attitude de leader et s'ouvrira à son interlocuteur et une relation de confiance pourrait s'instaurer. En cas, de fermeture, les actions du contrôlé seront négatives c'est-à-dire il n'y aurait pas de relation d'échange et de partage.

A propos de la dynamique de dominance/soumission, ces résultats montrent que le personnel manifeste une attitude de soumission dans plus de la moitié des entreprises. Alors que le niveau de dominance reste élevé ou assez élevé pour 12 entreprises soit environ 37 %. Dans le cas de la soumission, le personnel se résigne aux décisions et se place sous l'autorité de son chef hiérarchique. Dans le cas de la dominance, le contrôlé intervient dans le processus de décision et essaye de s'imposer.

Enfin, pour la dynamique d'attaque/fuite, nous constatons d'après les résultats ci-dessus que le personnel est dans une situation où il essaye de se positionner et s'engager mais sans rentrer dans une lutte potentielle.

2.3. Le modèle estimant la relation entre l'attitude des contrôlés et le contrôle social

Le contrôle social peut se limiter au suivi des absences des employés et l'analyse de leur productivité comme il peut s'étendre à d'autres éléments comme l'analyse de la motivation, la satisfaction et la rotation des salariés ainsi que l'analyse des conditions de travail.
Le contrôle social s'exerce aussi dans d'autres cas pour vérifier la bonne exécution des plans, l'adaptation des ressources et les ajustements stratégiques.

Ce contrôle consiste aussi pour d'autres à observer de façon active les acteurs (pour identifier et d'analyser les conflits et faciliter par la suite les négociations et les ententes locales).
Pour d'autres, le contrôle social peut être un système de post évaluation qui permet d'expliquer les résultats atteints et les écarts constatés par l'identification et l'analyse des écarts entre objectifs et réalisations, l'identification et l'analyse des équilibres des plans et budgets et analyser par la suite les réalisations économiques et sociales.

Etendue du contrôle social
Le contrôle social dans les entreprises marocaines et plus particulièrement des entreprises de notre échantillon peut être présenté à travers les résultats résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Objectifs du contrôle social

Le contrôle social s'exerce pour	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais	**TOTAL**
Suivre l'absence des employés	27	5	0	0	**32**
Analyser la productivité des employés	17	13	2	0	**32**
Analyser la satisfaction des employés	4	17	8	3	**32**
Analyser la motivation des employés	4	17	9	2	**32**
Analyser la rotation des employés	11	15	6	0	**32**
Analyser les conditions de travail	10	18	4	0	**32**
Vérifier la bonne exécution des plans	15	14	2	1	**32**
Vérifier l'adaptation des ressources	9	16	6	1	**32**
Vérifier les ajustements stratégiques	6	14	9	3	**32**
Observer de façon active les acteurs	9	16	7	0	**32**
Faciliter les négociations et ententes locales	9	16	6	1	**32**
Identifier et analyser les écarts entre objectifs et réalisations	16	13	3	0	**32**
Identifier et analyser l'équilibre des plans et budgets	13	13	6	0	**32**
Identifier et analyser les ruptures de fonctionnement	10	15	7	0	**32**
Analyser les réalisations économiques et sociales	10	13	9	0	**32**
Identifier et analyser les conflits	9	15	8	0	**32**
Total	**179**	**230**	**92**	**11**	**512**

Il ressort de ce tableau que le contrôle social est d'abord un contrôle de l'absentéisme des employés. 27 entreprises, soit près de 85%, considèrent que le contrôle social consiste à suivre quotidiennement l'absence des employés. Il est à constater aussi que l'analyse de la productivité des salariés fait partie des premières préoccupations du contrôle social. 17 entreprises, soit 53% environ, contrôlent régulièrement la productivité des employés et des ouvriers surtout dans le domaine de la confection et du câblage automobile.

Par ailleurs, le contrôle social intègre dans ses objectifs la vérification de la bonne exécution des plans (47% des cas), l'identification et l'analyse des écarts entre objectifs et réalisations (50% des cas) et des équilibres entre les plans et les budgets (40% des cas).
Le contrôle social qualitatif est très peu développé. L'analyse de la satisfaction et la motivation du personnel est très limitée. 4 entreprises, soit 12,5 % qui s'intéressent à évaluer régulièrement le niveau de motivation et de satisfaction au travail.

Dès lors, nous pouvons conclure, que le contrôle social des entreprises marocaines est un contrôle quantitatif basé sur un système de post évaluation et qui a pour objectif de suivre l'absentéisme et expliquer les résultats atteints et les écarts constatés.

L'attitude des contrôlés, déterminant du mode de contrôle

Le contrôle social appelé aussi contrôle des comportements peut être appliqué sous plusieurs formes. Il dépendrait des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs. Les résultats de l'enquête ont confirmé ce postulat.

Tableau 7 : Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	Variation de F	Modification de F signification
1	,570	,324	14,404	,001

	Coefficients non standardisés		t	Signification
Modèle	B	Erreur standard		
(constante)	17,150	8,712	1,969	,058
PCOM	2,074	,546	3,795	,001

* L'équation de régression : SOCI = 17,150 + 2,074 PCOM.
(SOCI : contrôle social, PCOM : comportement du personnel)
* Le coefficient de corrélation partielle R = 0,57.
* Le coefficient de détermination R^2 = 0,324 signifie que la part expliquée par la variable « attitude du contrôlé » dans la variance totale du « contrôle social » est de 32,4 %.
D'après les tests de Fisher (14,4 est largement supérieur à 4) et de Student (3,795 supérieur à 2), nous constatons que le modèle est dans sa globalité d'un niveau de signification assez important.

De ce qui précède, il paraît que la pratique du contrôle social est influencé principalement par le comportement des contrôlés. Lorsque les salariés adoptent une attitude positive vis-à-vis de l'organisation et du contrôle, le mode de contrôle de la performance sociale sera adopté et développé.

Estimer qu'un individu peut, de façon significative, influencer le niveau de sa production conduit à considérer qu'il existe un lien étroit entre son comportement et sa performance. Aussi, pour définir l'importance de la place à accorder à l'évaluation de la performance sociale, il faut s'intéresser à la capacité de cette dernière à modifier le comportement d'un individu et l'orienter dans le sens de l'intérêt de l'entreprise. Le Maitre (1996).

Or, la capacité de l'entreprise à changer les comportements des salariés et les orienter dans le sens de l'intérêt de l'entreprise dépend du degré d'ouverture des salariés. Si les individus ont un comportement négatif (attitude de fermeture, attitude défensive), ils adopteront une attitude défensive de ne pas livrer d'informations valides à leurs supérieurs et d'être moins motivés à contribuer à une évaluation de la performance sociale. Le système de contrôle social se limitera alors à l'évaluation de l'absentéisme et à la productivité des employés.

Les conclusions de la recherche valident le postulat selon lequel « Le mode de contrôle dépend largement des comportements des acteurs » ou autrement dit l'attitude des contrôlés définit le type de contrôle au sein de l'entreprise.
Plus le contrôlé adopte une attitude d'ouverture, plus il sera impliqué dans la révision de ses tâches, l'amélioration des procédures et l'analyse de la performance. Le contrôle social aura comme objectif la finalisation, le pilotage et l'évaluation.
Si le contrôlé est réticent et adopte une attitude négative à l'évaluation de la performance individuelle, le contrôle social ne pourra pas évoluer et se limitera à l'évaluation de l'absentéisme et la productivité et adoptera l'approche sanction / récompense.

Conclusion

Les activités de contrôle dépendent en fait de l'objet et des acteurs sur lesquels elles portent. Le contrôle peut se limiter aux processus, aux résultats comme il peut s'étendre aux comportements.
Une analyse de l'approche globale du contrôle, est celle qui considère le contrôle comme un processus d'ensemble. Elle est dite globale parce qu'elle aborde l'ensemble des dimensions de management y compris la dimension comportementale.
Cette approche est centrée sur la cohérence entre le court, le moyen et le long terme, entre les buts, les objectifs, entre le management opérationnel et le management stratégique de l'entreprise. Loummou (1996).
Par contre, l'approche fonctionnelle du contrôle est plus axée sur le contrôle des tâches et des ressources de l'entreprise.

Dans le cas d'une approche plus globale, l'objectif du contrôle est de « *maîtriser les décisions, actions, comportements, événements,… qui conditionnent l'atteinte de finalité assignée à l'entité. La maîtrise suppose non seulement une vérification à posteriori, mais plus généralement la réalisation d'un processus en trois phases : finalisation, pilotage et post-évaluation* » Bouquin (1991).

Ces trois phase de contrôle peuvent avoir des confrontations diverses : « *trois conflits peuvent au moins se produire : planifier opposé à motiver, motiver opposé à évaluer et planifier opposé à évaluer* » Barret et Fraser (1978).

La mise en œuvre du contrôle, nécessite deux préalables fondamentaux : « *tenir compte à la fois du point de vue de chaque dirigeant et celui de la société. La difficulté croit avec la complexité de la structure et l'activité de l'entreprise* » Vancil (1976). Cette situation peut se traduire par des conflits d'impressions et d'antagonismes entre les différents intervenants dans l'organisation surtout si le comportement des acteurs n'est pas très positif.

En résumé, le contrôle dépend largement des comportements des acteurs. Le comportement est une notion complexe où le qualitatif est souvent la règle, la quantification des variables qualitatives une mission difficile pour le contrôleur. En tous les cas, si les comportements sont parcellaires, un contrôle efficace se doit de les homogénéiser autour des mêmes finalités, ceci pose le problème de la dimension humaine.

Bibliographie

Alazard C. et Separi S., Contrôle de gestion, Dunod, 2001.
Allouche J. et Huault I., « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », Finance contrôle stratégie, volume 1, n° 2, Juin 1998.
Anthony R., La fonction contrôle de gestion, Publi-Union, 1993.
Arcinoles C., « Le Contrôle de gestion sociale : quels champs, quels en jeux ? ». CEREGE, IAE Poitiers, 1994.
Asmoun M., « L'exercice de la fonction d'audit et la dimension de l'entreprise : quelles particularités», Revue Française de l'audit interne : n° 119, Mars Avril, 1994.
Barel Y. et Guyon C., « Un Leader, des styles de management », Revue Française de Gestion, Juin - Juillet Août, 1999.
Barreau J., « Contrôle et autonomie des salariés, analyse historique, théorique et pratique », 10ème congrès de l'AGRH, 1999.

Barret E. et Fraser L.B., « Les contradictions du contrôle budgétaire », Harvard –L'expansion, 1978.
Bescos P. L., Dobler P., Mendoza C. et Naulleau G., Le contrôle de gestion et management, Editions Montchrestien, Paris 1993.
Besson P., « Contribution à la théorie et à l'ingénierie du contrôle d'organisation », Thèse de Doctorat National en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon II, 1989.
Besson P. et Bouquin H., « Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion », Revue Française de Gestion, janvier février, 1991.
Bouquin H., « Les perspectives de recherche en contrôle de gestion », IAE Lille, cahiers de recherche N° 88/2, 1988.
Bouquin H., « Contrôle de gestion : le temps réel implique un retour aux ressources », Revue Française de Gestion, 1991.
Bouquin H., Le Contrôle de gestion, PUF, 1991.
Bouquin H., « Contrôle », Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 1997.
Bonnet M. et Zardet V. « Arbitrage entre autonomie et contrôle, cas d'expérimentation de la méthode de la délégation concertée », 10ème congrès de l'AGRH, 1999.
Brabet J., « La gestion des ressources humaines en trois modèles » in « Le contrôle de gestion social : quels champs, quels enjeux ? », Cahier de recherche, IAE Poitiers, 1994.
Branle I., « La création de valeur par la gestion des ressources humaines : la prise en compte des compétences dans les modèles du contrôle de gestion », Mémoire de DEA en sciences de gestion, IAE Montpellier II, 2001.
Burlaud A. et Simon C., Le contrôle de gestion, La découverte, 1997.
Chapellier P., « Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME », Thèse de doctorat national, Université Montpellier II, 1994.
Chiapello E., « Les typologies de modes de contrôle des activités des entreprises : une revue de la littérature ». Association Française de Comptabilité, Université Montpellier II. Congrès, 1995.
Chiapello E., «Les modes de contrôle », Thèse de doctorat national, Paris Dauphine, 1994.
Chaipello E. et Delmond M. D., « Les tableaux de bord, outils d'introduction du changement », Revue Française de Gestion, janvier – février 1994.
Chassang G., « Réinventer le contrôle de gestion », politique industrielle, automne, 1987.
Chevalier– Kuszle C., « La théorie de la structure vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel », GREFIGE, Paris Dauphine, 1997.
Danziger R., « Une nouvelle dimension du contrôle de gestion : les indicateurs de qualité », Cahier de la recherche, n° 8705, CEREG, Paris Dauphine, 1987.
De Lavalle E., « Pour ne plus gérer sans la culture », Revue Française de Gestion, septembre – octobre, 1996.
Doz Y. et Prahaled C. cité par ALLOUCHE J. et HUAULT I., « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », Finance, Contrôle, Stratégie, volume II, 1998.
Dupy Y. et Rolland G, Manuel de contrôle de gestion, Dunod, Paris, 1994.
El Gadi A., Audit et Contrôle de Gestion, Imprimerie Mithag-Almaghrib, Rabat, 1996.
Etzioni A., Les organisations modernes, Gembloux- Belgique, 1971.
Fiol M., « La convergence des buts dans l'entreprise », Thèse de doctorat national, Université Paris Dauphine, 1991.
Grand Guillaume N., Théorie générale du contrôle, Economica, Paris, 1994.
Guedj N. et al., Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Editions d'organisation, 2000.
Guibert N. et Dupuy Y., « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel », Comptabilité- contrôle-audit, tome 3, volume I, 1997.

Guibert. N et Dupuy Y., « La confiance, variable - clé d'un contrôle rénové ». Cahiers de recherches CREGO-IAE de Montpellier, 1995.
Guiddens A., Social theory and modern sociology, Polity Cambridge, 1987.
Heem G., « Le contrôle interne du risque de crédit bancaire », Thèse de doctorat national en sciences de gestion, Université de Nice – Sophia Antipolis – Institut d'Administration des Entreprises, 2000.
Justin J., « Pilotage et contrôle de la performance industrielle de l'industrie réactive. L'inadaptation du système de données comptables traditionnel », Cahier de recherche du CREA, n° 8, Nantes, 1993.
Kalika. M., « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative », Revue française de gestion, n° 86, 1991.
Kalika M., Structures d'entreprise, réalité, déterminants, performances, Economica, Paris, 1988.
Kaplan R.S et Northon D. P., Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les quatre axes du succès, Les éditions d'organisation, 1997.
Langevin P. et Picq T., « Equipes, risque et contrôle », Cahier de recherche de l'Ecole de Management de Lyon, n° 2001/02.
Langlois G. et Bonnier H., Contrôle de gestion, Foucher, 2002.
Lavergne M. « Une organisation du contrôle interne structurée », Banque – stratégie, N° 140, juillet- août, 1997.
Laurent A., A culture view of organizational change, 1989.
Lawrence P. et Lorsh H., Adapter les structures de l'entreprise, Editions d'organisation, 1989.
Le Maitre D., « Proposition d'un modèle blanc de contrôle des salariés », Revue Française de Gestion, mars – avril – mai, 2000.
Le Maitre D., L'évaluation de la performance des responsables de département dans l'entreprise, Economica, 1996.
Le Maitre D., « Proposition d'un modèle blanc de contrôle des individus dans les entreprises », Cahiers de recherche de l'Institut de Gestion de Rennes n° 97, 1996.
Loning H. et al. , Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, 2ème édition, Dunod, 2003.
Lorino P., Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités, Dunod, 1991.
Lorino P., « Les deux fonctions de pilotage de l'entreprise : coordination et équilibration », Cahier de recherche CERESSEC, 1995.
Loummou B., « Le contrôle de gestion dans les PME au Maroc : Esquisse de modèles », Mémoire de DES, Université Mohamed 1er, 1996.
Lugagne Delpon N., « Intégration ou localisation des systèmes de contrôle : le cas de Singapour ». Association Française de Comptabilité, Université I et II, Congrès, 1995.
Malo J. et Mathe C., L'essentiel du contrôle de gestion, Editions d'organisation, 1998.
Merchant K. A., « Control in business organisations », Pitman, London, 1985.
Mersereau A., « Les mécanismes de contrôle utilisés pour gérer une réduction des coûts », Comptabilité - Contrôle – Audit/Tome 6, Volume 2, septembre 2000.
Mikol A., « Le Contrôle interne dans un univers comptable informatisé », Revue Française de l'Audit Interne, n° 138, février, 1998.
Mintzberg H., « L'obsession de contrôle n'est qu'une illusion », L'expansion management review, été 1994.
Montgolfier C., « Structure et Interactions des données pour le contrôle de gestion – Essai d'observation et interprétations des pratiques », Thèse de doctorat national en sciences de gestion, Université Montpellier II, 1994.
Morin P., Le management et le pouvoir, Editions des organisations, Paris, 1991.

Nobre T., « Le contrôleur de gestion de la PME » Comptabilité – Contrôle – Audit. Tome 7, Volume 1, Mars 2001.
Ouchi W., « Markets, bureaucracies and clans », Administrative science quarterly, volume 25, 1980.
Ouchi W., « A conceptual framework for the design of organisational control mechanisms », Management science, volume 25, 1979.
Perrow C., « Organizational analysis a sociological view», Tavistock, London, 1970.
Pige B., Audit et contrôle interne, Editions management et société, 2001.
Robledo C., « Contrôle et performance des coentreprises à l'étranger », Cahiers de recherche de l'Institut de Gestion de Rennes, n° 89, 1995.
Remandie B. Thoraval P.Y., « Contrôle interne et système d'information », Banque-stratégie, n° 140, juillet - août, 1997.
Sahel B., « Les techniques de planification et de contrôle de gestion dans les entreprises marocaines ». Thèse de Doctorat de 3ème cycle en sciences de gestion, Montpellier I, 1983.
Savall H. et Zardet V., Le nouveau contrôle de gestion, Editions Comptables, 1990.
SEgal J.P., « Peut on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France ? », Revue Française de Gestion, janvier – février, 1991.
Simons R., « Strategic orientation and top management attention to control systems », Strategie Management Journal, Volume 12, 1987.
Tannenbaum A.S. , Control in organizations, Mc Graw Hill books. New York, 1968.
Vancil R. F., Le contrôle de gestion à la carte, Harvard – l'expansion, 1976.

L'IMAGE METIER, UNE NOTION AU CŒUR DU CHOIX PROFESSIONNEL ? RESULTATS D'UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE.

Franck BRILLET
Professeur des Universités
Institut d'Administration des Entreprises de Tours - VALLOREM -
franck.brillet@univ-tours.fr

Franck GAVOILLE
Doctorant en Sciences de Gestion
Assistant de recherche à l'ESCEM - CRESCEM -
Institut d'Administration des Entreprises de Tours – VALLOREM -
gavoille.franck@iae.univ-tours.fr

Introduction

Le nombre de demandeurs d'emploi en France avoisinait les 2,7 millions au quatrième trimestre 2010 (DARES, 2011). Dans un tel contexte, on imagine que les recruteurs font face à un nombre croissant de candidatures et qu'il doit être aisé de pourvoir aux besoins en main d'œuvre. Mais paradoxalement, certains métiers rencontrent de réelles difficultés de recrutement ; on parle alors de métier en tension.
L'enquête Besoin de Main d'œuvre (Pôle Emploi, CREDOC, 2011) recense une quinzaine de métiers où les projets de recrutements sont jugés difficiles par les employeurs, notamment dans les secteurs du service à la personne, du commerce et de l'ingénierie informatique. Cette même enquête souligne que les difficultés rencontrées (pénurie de candidats sur certains métiers) sont dues en partie à un manque de qualifications disponibles sur le marché du travail dont les causes peuvent être multiples : manque d'expérience des candidats potentiels, dépréciation de certains métiers et filières, non existence de diplômes propres à certains métiers, manque de motivation des candidats, etc. Ainsi, des problématiques relatives à la non-adéquation entre l'offre et la demande d'emploi sont ressenties par les entreprises, les filières professionnelles et branches d'activités. L'attractivité de certains métiers est clairement exprimée par les professionnels concernés et, en interne, la capacité à générer la mobilité professionnelle, la fidélisation des salariés sur certains métiers sont ressenties (Hulin, 2010). Des recherches invitent notamment à s'intéresser à l'attractivité de certains métiers pour répondre à ces problématiques (Chardon, Estrade, 2007 ; Duyck, Pijoan, 2004).

Il est donc très important pour l'ensemble des acteurs du marché de l'emploi de trouver des leviers d'action à ces problématiques en cherchant d'une part, à le comprendre et, d'autre part, à faire émerger des solutions concrètes et pragmatiques. La finalité de cette démarche est de disposer d'une main d'œuvre qualifiée pour ces métiers et de répondre aux besoins des professionnels. S'intéresser à l'attractivité des métiers peut, notamment, permettre de comprendre les raisons qui incitent les futurs entrants sur le marché du travail à s'engager dans une filière d'étude et comprendre l'orientation de leur choix professionnel. De cette façon, l'une des voies envisageable pour répondre à cette problématique est de les inciter à s'intéresser aux métiers confrontés actuellement ou prochainement à une pénurie de main d'œuvre.
Lorsque l'on parle d'attractivité des métiers ceci pose la question de sa notoriété, de sa bonne connaissance par ceux qui pourraient l'exercer. Ces éléments posent donc la question centrale de notre étude ; celle de l'image et donc des perceptions associées à un métier.

L'objectif de ce travail de recherche est donc de s'intéresser à la représentation du métier à travers le concept d'image et plus particulièrement de celle qui se forme dans l'esprit d'un individu ; l'image mentale. Cette analyse permettra de comprendre comment les individus construisent l'image qu'ils se font d'un métier. La mobilisation de ce concept en Gestion des Ressources Humaines (GRH) constitue l'originalité de cette recherche puisque l'image mentale est rarement mobilisée en sciences de gestion. Toutefois, des disciplines telles que le marketing et la comptabilité y recourent et c'est en partie de ces travaux que nous jugé pertinent de nous approprier ce concept en GRH. En effet, les travaux sur l'image en marketing (Gavard-Perret, 1987 ; Coutelle, 2000 ; Gavard-Perret, Helme-Guizon, 2003 ; Ratier, 2003) montrent une influence de l'image mentale sur le comportement des individus à l'égard d'un objet qu'ils perçoivent. La relation entre image et comportement est alors au cœur de ces recherches et revêt un intérêt qui nous semble pertinent dans les questionnements relatifs à l'image d'un métier et le choix professionnel opéré par un individu. En comptabilité les travaux portent sur la sincérité et la fidélité de l'image ; éléments qui pourraient également être intéressants lorsque l'on se pose la question de savoir si l'image qu'un individu a d'un métier est bien conforme à la réalité de ce métier…
Ainsi, le concept d'image nous paraît une voie de recherche présentant des intérêts théoriques et managériaux importants. D'une part, cette approche permet d'étudier le comportement des individus par rapport aux métiers et comprendre comment s'opère les choix professionnels tant pour se diriger vers des métiers que pour envisager des mobilités et passerelles entre métiers. D'autre part, elle permet de mettre en évidence les leviers d'attractivité des métiers sur lesquels les acteurs du marché de l'emploi doivent travailler pour inciter à exercer ces métiers ou continuer de les exercer. Le questionnement de notre recherche s'intéresse donc à comprendre ce que recouvre la notion d'image métier et comment elle se forme pour ensuite identifier les déterminants et possibles leviers d'action pour faciliter l'attractivité d'un métier. En résumé on peut alors poser la question suivante : en quoi l'image métier influence-t-elle les choix professionnels des individus ?

Afin de répondre à cette question de recherche, nous nous intéresserons dans une première partie à la notion d'image métier et à sa caractérisation. Puis, dans une seconde partie, nous présenterons l'enquête exploratoire que nous avons réalisée auprès de plus de 80 individus (échantillon représentant plus de 60 métiers différents). Les résultats mettront en perspective la façon dont se forme l'image métier auprès d'un individu et quelles en sont ses différentes dimensions.

1. Approche conceptuelle et théorique : l'image métier

Concept multidisciplinaire, l'image peut prendre différentes formes, tangibles et intangibles avec un degré d'abstraction variable (Mitchell, 1984). Elle est issue de la perception d'un objet (chose, idée ou concept comme celui de métier par exemple). Cependant, quelque soit le type d'image envisagé (graphique, optique, perceptuelle, verbale ou mentale), l'image est définie comme *la représentation physique ou psychique d'un objet absent lui ayant donné naissance*.

Dans le cadre de cette recherche nous considérons que l'image peut être associée à celle du métier. Ainsi, la perception, la représentation du métier que peut avoir un individu va influencer le comportement de cet individu dans ses choix professionnels ; question que nous soulevons dans le cadre de cette étude exploratoire. La notion d'image que nous retenons donc s'apparente bien ici à une activité *mentale* puisque l'image métier de l'individu provient bien de cette dimension qu'il convient de définir au préalable.

1.1. Le concept d'image mentale

L'image mentale peut être analysée selon deux angles. Le premier s'intéresse à l'imagerie, c'est-à-dire aux mécanismes et processus qui conduisent à la production d'image, et le second s'attache à décrire l'image en elle-même. Ces deux approches du concept d'image mentale se complètent dans la mesure où elles permettent de comprendre l'origine et le contenu de l'image mentale afin de mieux appréhender les relations qui peuvent exister entre image mentale et comportement des individus. [96]

L'imagerie

Le processus d'imagerie mentale s'initie dès lors qu'un individu perçoit un ou des stimuli en provenance d'un objet. Ces stimuli sont de différentes natures (Gavard-Perret, Helme-Guizon, 2003). Ils peuvent être externes, c'est-à-dire qu'ils proviennent d'une expérience sensorielle de l'individu avec l'objet (parole, son, image, odeur, etc.), mais également internes, c'est-à-dire que les pensées et l'imagination que suscite l'objet viennent également enrichir le processus d'imagerie mentale.

L'information sensorielle générée par ces stimuli est intégrée par la mémoire de travail (Mac Innis, Price, 1987), c'est-à-dire la mémoire qui est sollicitée pour agir face à l'objet (Rossi, 2006). L'image se forme sur ces informations perçues et peut être remémorée en l'absence de l'objet qui en est à l'origine.

Leclaire (1992) complète cette approche en indiquant que l'imagerie nécessite au départ que les stimuli soient perçus de manière attentive, afin que l'individu puisse les mémoriser et procéder à un décodage cérébral qui conduit à la production d'une image. L'individu est ainsi capable d'émettre une opinion en faisant référence à l'image produite, notamment en l'absence de l'objet qui lui a donné naissance.

L'image est ainsi le produit d'une perception et d'un codage mental de l'information par l'individu et se forme à partir des stimuli qui ne constituent qu'une part de l'objet dans la réalité, le reste étant « *fantasmé* » par l'individu (Mitchell, 1984). Ceci confère à l'image une part de subjectivité, et ainsi, une variabilité d'un individu à un autre (Ratier, 2003). L'image formée peut être modifiée par l'exposition à d'autres stimuli qui poussent l'individu à envisager de nouveau sa perception d'un objet. En effet, l'image est en interaction avec d'autres systèmes cognitifs qui lui donne un caractère évolutif dans le temps (Gavard-Perret, 1987). Néanmoins, ce caractère est limité dans la mesure où l'individu tend à simplifier l'image en la résumant aux significations qui lui paraissent les plus essentielles, et ce en raison d'un seuil de gestion des informations et des images par l'esprit humain (Lindquist, 1974).

Une typologie des images produites

L'image étant le produit des stimuli auquel l'individu est exposé, le type d'image dépend du type de stimuli à son origine. Il existe deux grands types d'image mentales : les images de mémoire et les images d'imagination (Piaget, Inhelder, 1966 ; Denis, 1979). Les images de mémoire proviennent de stimuli externes et internes émis directement par l'objet initial. Ce sont des reproductions construites à partir d'une exposition à l'objet.

A contrario, les images d'imagination se produisent lorsque l'individu n'a pas été exposé directement à l'objet dont il s'est formé une image. Ces images anticipées peuvent apparaître notamment lorsque le stimulus perçu est la parole. L'image se forme alors à partir de l'expérience du langage (De Schoenen, 1974 ; Denis, 1979).

La proposition de cette typologie nous semble particulièrement pertinente pour ce qui concerne l'image métier. En effet, dans le cadre d'un métier, si un individu exerce un métier ou observe

[96] Dans la suite de cet article, le terme « image » sera employé pour désigner l'image mentale.

quelqu'un l'exercer, il produira une image de mémoire. Par contre, s'il n'est exposé qu'à des discours sur le métier (par les médias, les proches, les professionnels, etc.) sans l'observer directement, il produira une image d'imagination. Dans le cadre de cette étude exploratoire il devient donc intéressant de se demander en fonction du type d'image s'il existe des différences dans les comportements des individus envers un même métier par exemple. De plus, en fonction du type auquel on appartient on imagine bien que les leviers d'action pour faciliter l'attractivité des métiers ou bien comprendre les choix professionnels et « agir dessus » seront différents selon le type d'image auquel on a à faire face.

L'influence de l'image sur le comportement

L'image occupe un rôle important dans le comportement des individus. Lorsque l'objet est évoqué, l'image permet d'émettre une opinion à son égard (Leclaire, 1992) et de diriger le comportement à adopter. L'image, produite par la perception et combinée avec la connaissance et l'information dont dispose l'individu, est à l'origine du comportement humain (Boulding, 1956, cité par Lindquist, 1974). Ainsi, le comportement est fonction de ce que l'on croit être vrai et non de ce qui est vrai.

Le concept d'image a été particulièrement mobilisé en marketing pour son influence sur le comportement. L'image qu'un individu se fait d'un objet oriente en partie son comportement en fonction d'une dimension cognitive (accumulation d'informations sur l'objet) et d'une dimension affective (impressions, opinions, sentiments). Cette relation entre image et comportement a été démontrée notamment à travers les travaux menés sur l'image prix (Coutelle, 2000) et l'image de marque (Ratier, 2003). Le comportement des consommateurs s'expliqueraient notamment par la congruence de l'image de l'objet et la *« totalité des pensées et sentiments d'un individu faisant référence à lui-même en tant qu'objet »* (Rosenberg, 1986), appelé image de soi. Dans les expériences de consommation, les individus évaluent les objets en fonction de l'image qu'ils ont d'eux même ou aimeraient avoir, notamment dans l'évaluation des points de vente (Mason, Mayer, 1970). Si des relations entre image et comportement sont effectuées, elles légitiment donc les études sur l'image en ce sens qu'elles révèlent un enjeu managérial important pour les distributeurs ou les marques.
Dans le cadre de l'image métier les liens avec le comportement des individus peuvent-être envisagés sur plusieurs aspects : les choix professionnels opérés par les étudiants, apprentis et salariés, les passerelles et les parcours de mobilité entre métiers, l'attractivité et la fidélisation sur certains métiers, etc. Si les enjeux managériaux sont importants pour les professionnels du recrutement, les syndicats et branches professionnels ils le sont aussi pour les individus en tant que tels (salariés et agents de la fonction publique). Ces enjeux révélés nécessitent, pour autant avant d'aller plus loin, de proposer une définition claire de ce que nous entendons par image métier.

1.2. L'image et le métier : proposition d'une définition de l'image métier

Au vu des différentes implications de l'image sur le comportement des individus, appliquer le concept d'image à celui du métier nous semble une voie d'exploration intéressante pour comprendre le comportement des individus à l'égard des métiers. Nous allons donc nous attacher à définir cette notion d'image métier, en commençant par nous intéresser au concept de métier, puis à l'émergence de la notion d'image métier.

Le concept de métier

Le métier est défini par le dictionnaire Le Robert (2010) comme un *« genre d'occupation manuelle ou mécanique qui exige un apprentissage et qui est utile à la société économique […] genre de travail déterminé, reconnu ou toléré par la société et dont on peut tirer ses moyens*

d'existence. ». Cette seule définition du concept de métier ne saurait suffire. En effet, les acceptions du mot métier sont nombreuses (Boyer, Scouarnec, 2009) et il parait nécessaire de prendre en compte d'autres contributions pour en comprendre le sens.

Caractéristiques du métier
Le métier présente trois caractéristiques principales (Sire, 1999 ; Boyer, 2002 ; Piotet, 2002 ; Osty, 2003 ; Boyer, Scouarnec, 2009) :

- *une identité professionnelle qu'il confère au salarié qui l'exerce* : Le métier permet à celui qui l'exerce de donner une image à l'extérieur et participe à la construction identitaire de l'individu. L'exercice du métier met en œuvre des processus de reconnaissance ;

- *un niveau de qualification certain à acquérir pour pouvoir l'exercer* : le métier correspond à un ensemble d'acquis et de connaissances. Il s'inscrit dans une filière de compétences qui lui est propre et il peut être saisi au travers d'un savoir spécialisé. Le métier se distingue par un haut niveau de qualification qui s'obtient par une formation longue ;

- *une technique dominante liée à sa finalité* : Le métier n'est pas nécessairement lié à l'entreprise. Il peut être considéré comme l'exercice d'une qualification décontextualisée de l'entreprise mais dans le cadre d'une relation de subordination à un employeur. La dimension de la technicité semble apporter une réponse à cette ambivalence. Le métier s'illustre par une technique dominante et une finalité, qu'il soit exercé en entreprise ou non.

Les dimensions du métier
Le métier s'entend à différents niveaux et peut être envisagé du point de vue de l'individu, de l'entreprise et du secteur.

Le métier **sectoriel** est *« un vaste ensemble de tâches et de fonctions contenues dans un secteur tel que la santé, la sidérurgie, les télécommunications, l'industrie automobile, le tourisme… »* (Boyer, Scouarnec, 2009). Ce concept fait référence aux regroupements professionnels qui existent dans les secteurs d'activité.
Le métier **d'entreprise** est défini comme *« l'ensemble des compétences mises en œuvre et dont la coordination permet d'opérer sur un ou plusieurs segments stratégiques »* (Boyer, Scouarnec, 2009). Le métier d'entreprise est l'ensemble des compétences individuelles et collectives déployées auxquelles *« s'ajoutent les compétences organisationnelles, structurelles, relationnelles, financières… »* (Boyer, 2004). C'est l'ensemble des compétences présentes dans un contexte particulier propre à l'organisation et qui participe à la construction d'une compétence collective.
Le métier **individuel** se définit en fonction d'un domaine de compétences utilisant les mêmes compétences et technologies (Tissioui, 2008). Boyer (2002) distingue deux types de métiers individuels : ceux présents dans des organisations variées mais qui restent identiques quel que soit le contexte d'exercice, et ceux fortement liés à leur contexte d'exercice. C'est principalement sur cette dernière dimension que notre s'appuie même si le raisonnement peut également être porté sur des regroupements plus généraux empruntant au métier sectoriel. Pour autant l'enquête exploratoire que nous avons menée s'est attachée à l'étude de métiers individuels présents dans des organisations très diversifiées et, où le contexte d'exercice a

également été pris en considération. Dans cette étude plusieurs métiers individuels pourraient être regroupés dans des métiers sectoriels tels que ceux de la santé par exemple.

De l'importance de la prospective à l'émergence de la notion d'image métier

Après avoir cerné le concept de métier dans ses principales caractéristiques et dimensions, il convient de prendre en considération les réflexions en cours sur l'évolution et le devenir des métiers. Dans un souci d'anticipation et face à des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui ont montré leurs limites (Brillet, Hulin, 2010), la prise en compte d'une dimension prospective offre de nouvelles clés de lecture. Ainsi, la dimension temporelle dans laquelle s'inscrivent les métiers doit être prise en compte. La prospective des métiers est définie comme *« une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation […] »* (Boyer, Scouarnec, 2009). Les travaux sur la prospective des métiers ont permis de distinguer :

- les métiers perdus qui seront abandonnés à l'avenir ;
- les métiers en survie positive dont les compétences doivent évoluer en même temps que les formations correspondantes ;
- les nouveaux métiers dont les activités/compétences sont soit nouveaux, soit combinés des anciennes pour répondre à une nouvelle finalité (Scouarnec, 2001) ;
- les métiers émergeants dont les prémisses d'activités existent de manière éclatée (Tissioui, 2008).

Ces réflexions soulignent que les « futurs entrants » sur le marché de travail devront avoir les compétences nécessaires pour fournir une main d'œuvre qualifiée en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi à l'avenir. Les individus ne doivent plus se préparer à exercer des métiers perdus mais comprendre les réalités des métiers en survie positive et des nouveaux métiers, voire des métiers émergents, pour s'y préparer et être assurés de trouver un emploi à l'avenir. Ne plus inciter les vocations vers des métiers perdus, maintenir l'attractivité des métiers en survie positive et informer sur les métiers émergeants encore méconnus sont autant d'enjeux qui légitiment l'intérêt porté au métier et à la prospective des métiers. Ce raisonnement porte en lui la recherche d'une meilleure adéquation entre besoins et ressources, tant sur le plan qualitatif que quantitatif

Cependant, envisager cette adéquation future entre offre et demande d'emploi, implique d'envisager également que les individus piloteront eux-mêmes leurs parcours professionnels (Glée, 2009), et qu'il faut prendre en considération leur capacité à se projeter sur le futur marche du travail en incitant à la prospective de soi au niveau de l'individu (Scouarnec, 2008 ; Boyer, Scouarnec, 2010).

Ces préoccupations relèvent notamment du comportement des individus à l'égard des métiers qui dépend pour partie, c'est là notre question de recherche, de l'image que l'on se fait des métiers. Les travaux menés en marketing sur le lien entre l'image et le comportement montrent l'intérêt du concept d'image associé au concept de métier. A ce stade de notre réflexion, une définition de l'image métier peut être proposée.

La définition de l'image métier

Dans la mesure où le métier n'est pas un objet tangible et concret, la représentation qui lui est associée est de l'ordre du psychique et d'une activité cérébrale. Ainsi, le terme « image » associé à un tel concept relève d'une image mentale.

Par ailleurs, nous avons vu que le métier se caractérise par le caractère identitaire qu'il confère à celui qui l'exerce (au point de vue individuel et collectif), par un niveau de qualification certain pour pouvoir l'exercer et par une technique dominante liée à sa finalité.

En rapprochant ces deux concepts, nous pouvons proposer la définition suivante pour l'image métier :

> **L'image métier est une représentation globale du métier dans l'esprit des individus.** Elle correspond à l'ensemble des représentations mentales formées suite à l'exposition d'un individu à différents stimuli internes et externes (perceptions associées à des éléments identitaires, de qualification nécessaire et de technicité liée à la finalité du métier). Il s'agit de **la manière dont l'individu se représente le métier dans son esprit, à travers des qualités fonctionnelles et des attributs psychologiques.**

En mobilisant les diverses implications de l'image dans le comportement des individus, nous pouvons émettre la proposition que l'image métier est impliquée dans le comportement qu'ont les individus à l'égard d'un métier. Dans la perspective d'attirer, de fidéliser, d'orienter les choix professionnels des individus vers des métiers où des besoins en main d'œuvre sont ou vont être ressentis, l'attractivité vers ces métiers nous semble une solution susceptible de répondre en partie à cette problématique. L'objectif est d'inciter des individus à choisir ou rester sur ces métiers et à mettre en œuvre des actions pour y arriver. Cette réflexion nous incite donc à éclairer ce qu'est le choix professionnel et les enjeux de l'image métier dans ce choix.

1.3.Le choix professionnel

S'intéresser au choix de métier pose la question de l'orientation professionnelle. Comprendre le choix professionnel implique d'expliquer les mécanismes qui poussent un individu à agir, donc sa motivation à se diriger vers un métier et l'exercer. Les sciences de gestion et les théories des organisations ne se sont pas directement intéressées au choix de métier de façon explicite. Afin d'éclairer ce point, il nous parait pertinent de mobiliser la psychologie de l'orientation. Ce champ disciplinaire a déjà été utilisé en sciences de gestion, en GRH, dans le cadre de recherches sur une thématique proche de notre objet d'étude, celle du projet professionnel (Glée, 2003).

Le choix de métier est le terme d'une réflexion qui implique la sélection et l'élection d'une solution professionnelle. Choisir un métier est un acte engageant pour l'individu. Guichard et Huteau (2006) indiquent que *« le métier contribue à la définition de l'identité individuelle dont il est souvent l'un des constituants majeurs. Si l'apprentissage est long, il est par conséquent coûteux. Le choix d'une vocation est une affaire sérieuse […] »*. Ainsi, choisir un métier est un engagement à long terme pour l'individu par une projection dans l'avenir dans une activité professionnelle. Cette projection renforce l'idée selon laquelle il est important d'avoir une image conforme à ce qu'est la réalité d'un métier, d'une part, mais également à l'évolution prospective qui l'affectera, d'autre part.
La psychologie de l'orientation a mobilisé différents champs pour décrire et expliquer les choix professionnels :

- la perspective **psychotechnique** du choix professionnel : selon cette approche, le choix de métier se fait par un appariement entre les aptitudes de l'individu et les exigences en termes d'aptitudes des métiers (Parsons, 1909). Cette vision du choix professionnel réduit l'orientation à une passivité du sujet et considère seulement l'aspect de sa capacité à exercer le métier pris en compte en ignorant ses intérêts et ses valeurs ;

- la psychologie de la **personnalité** : selon cette approche, le choix de métier est une manifestation de la personnalité de l'individu. Le choix est considéré comme un moyen d'exercer des compétences et de satisfaire des besoins. L'existence d'intérêts qui motivent le choix de l'individu par rapport à ses propres valeurs est prise en considération (Guichard, Huteau, 2006). Cette approche n'est pas sans rappeler certaines théories de la motivation (de contenu) tels que les travaux de Maslow (1970) qui expliquent le comportement en fonction de différents niveaux de besoins. La psychologie de la personnalité permet de recourir à un raisonnement semblable dans la question de l'orientation professionnelle. Cependant, elle s'intéresse uniquement à la finalité du processus de choix et non au processus de choix en lui-même ;
- la perspective **cognitiviste** de l'orientation : il s'agit de l'approche la plus récente pour comprendre le choix professionnel (Glée, 2009) puisqu'elle prend en compte le processus de choix et sa finalité. Le choix de métier est considéré comme la résultante d'une activité mentale qui s'opère chez l'individu. Selon la théorie sociale cognitive, le choix professionnel est dû aux relations qui existent entre les buts, le sentiment de compétence et l'attente de résultat. Cette perspective n'est pas sans rappeler la théorie des attentes (Vroom, 1964) où l'individu motive son choix en fonction de ce qu'il espère obtenir et de ce qu'il se sent capable de réussir.

L'approche cognitive de l'orientation retient particulièrement notre attention dans le cadre de cette recherche exploratoire. En effet, elle considère que choisir un métier représente une situation problématique pour l'individu (Guichard, Huteau, 2006) qui va chercher à la résoudre en envisageant diverses solutions et exprimer une préférence. L'élaboration de cette préférence, à l'origine du choix professionnel, se fait par une comparaison entre les informations dont l'individu dispose sur lui-même et les informations dont il dispose sur les métiers, comme dans le schéma suivant :

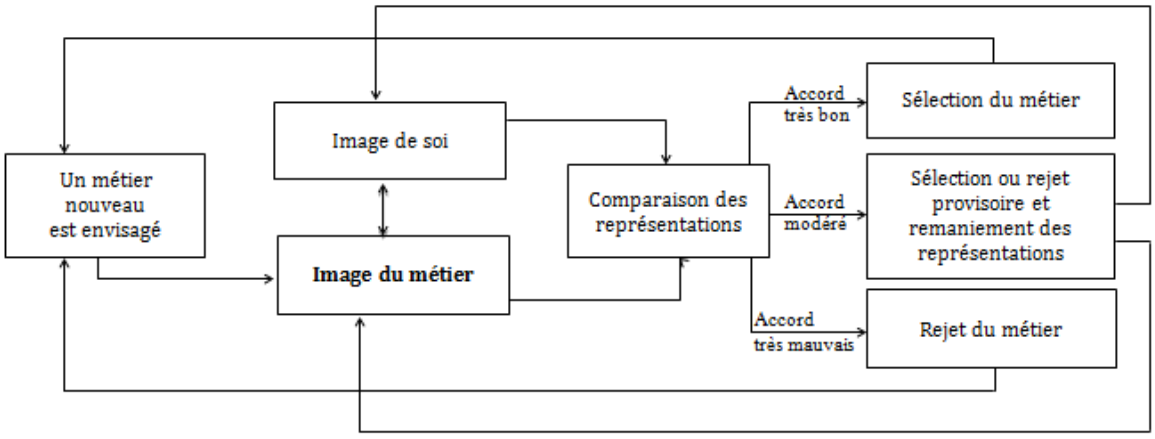


Figure 1 : La sélection des préférences pour des formations ou des activités professionnelles (Huteau, 1982)
in Guichard et Huteau (2006) p95

Le choix de métier est défini en fonction des confrontations entre les représentations des filières et des métiers, et des représentations mentales de soi (Huteau, 1992). Ainsi, c'est dans cette confrontation entre image de soi et image métier que l'individu détermine son choix. D'après Lévy-Leboyer (1993), la représentation de soi (ou image de soi) *« donne à chacun une identité qu'il essaye de faire comprendre et accepter aux autres »*. Elle est le déterminant des comportements sociaux et de la motivation. C'est à travers la référence à sa propre

représentation que l'individu envisage son environnement et la manière dont il agit par rapport à lui.
Cet argument est corroboré par les travaux de Léger (2003). En cherchant à expliquer pourquoi les jeunes s'engagent dans l'armée, cet auteur soulève l'importance du besoin d'identification dans le choix de métier. Dans la mesure où seul exercer le métier pourrait donner une réponse fiable au choix, c'est à partir des représentations que l'individu s'en fait qu'il va opter ou non pour un métier ; le lien avec le comportement est donc établi.

Nous remarquons ici que l'image du métier doit correspondre à l'image de soi pour que l'individu l'envisage comme une solution possible au problème du choix professionnel. C'est dans l'adéquation entre image de soi et image métier que se trouve la résolution identitaire de l'individu. La perception que le métier lui apporte, la satisfaction des besoins qu'il poursuit et l'identité qu'il recherche renforcent les enjeux que représente l'image métier.

2. L'étude empirique exploratoire

Si l'image métier apparait comme un élément au centre du processus de choix professionnel, il nous semble intéressant de comprendre ce qu'est l'image métier, à partir de quoi elle se forme et quelles sont ses conséquences en termes de comportement des individus à l'égard de leur métier. Les travaux sur l'image et son influence sur le comportement nous permettent d'émettre des questions de recherche quant à la formation de l'image métier et de ses implications :

> **Q1 –** Sachant qu'une image se forme à partir de l'exposition à divers stimuli de nature cognitive et affective, quels sont les stimuli à l'origine de l'image métier et d'où proviennent-ils ?
> **Q2 –** Sachant qu'une image est une représentation globale, quelles sont les différentes dimensions de l'image métier ?
> **Q3 –** Sachant que l'image a une influence sur le comportement, quelles sont les conséquences de l'image métier sur le comportement des individus à l'égard des métiers ?

Afin de répondre à ces différentes questions de recherche issues de notre revue de littérature précédente, nous avons souhaité mené une enquête empirique auprès d'un échantillon d'individus exerçant des métiers très diversifiés. Nous avons pensé utile de porter l'attention sur de multiples métiers et pas un seul afin d'éviter le risque que les résultats et interprétations ne porte que sur un seul métier et donc sa spécificité ; ce qui poserait des problèmes de généralisation.

2.1. La méthodologie de l'enquête

La source des données

Le recueil des données a été réalisé auprès de 81 individus en activité professionnelle par entretien semi-directif. Cet échantillon concerne 65 métiers différents. La collecte de données s'est faite dans une « posture empathique » afin de recevoir l'information sans orienter les réponses par des idées préconstruites et « polluer » le résultat de l'étude par un jugement trop hâtif du chercheur (Baumard et al, 2008). Cette démarche permet d'obtenir un corpus de texte dont on dégage les grandes idées tout en recherchant le sens.

L'analyse des données

L'ensemble des entretiens a été retranscrit et le corpus de texte a fait l'objet d'une double analyse des données qualitatives assistée par ordinateur. La première analyse a été réalisée avec le logiciel ALCESTE qui a permis de déterminer la matrice de codification pour l'utilisation du

logiciel NVivo 8 lors de la seconde analyse. Le fonctionnement du logiciel NVivo se rapproche d'une analyse dite « papier-crayon » mais permet d'adjoindre la puissance de l'informatique pour stocker l'information, l'organiser et effectuer des recherches dans le corpus (Bourdon, Deschenaux, 2005). NVivo offre ainsi la possibilité de réunir l'ensemble des verbatim relevant du même *nœud*. Il permet également d'explorer les thèmes un à un, notamment en analysant les caractéristiques des répondants associés aux verbatim pour dégager des tendances.

2.2. Les principaux résultats

Notre enquête a mis en évidence trois principaux éléments, correspondant à notre trois questions de recherche, dans le processus de l'image métier : les déterminants qui forment cette image, les différentes dimensions de l'image et les conséquences de l'image sur le comportement de l'individu à l'égard du métier.

Les déterminants de l'image métier

Les déterminants sont les éléments qui vont permettre à la personne de déterminer plusieurs dimensions d'image caractérisant le métier. Ils sont **préalables à la construction de l'image** et constituent une somme de stimuli perçus qui nourrissent les différentes représentations qu'on les individus. Ces déterminants sont d'origines multiples :

- ***les déterminants associés à la personne :*** Ce sont les déterminants qui relèvent des caractères sociodémographiques de l'individu, ses traits de personnalité, son ambition au regard de sa carrière professionnelle… :

  « Ce que je voulais, c'était la sécurité de l'emploi. Avec ce métier pas de problèmes dans l'avenir tout le monde aura toujours besoin de manger ! » (Cuisinier)

  « La prise de risque, le côté actif, les situations dangereuses, l'adrénaline, faut aimer ça. » (Gendarme)

  « Compte tenu de mon caractère je ne pouvais qu'exercer ce métier. » (Chargé de communication)

  « A mon âge, je ne peux qu'exercer ce métier. » (Consultant)

- ***les déterminants associés à la formation :*** ce sont les déterminants qui proviennent de la formation de l'individu tels que le fait que cette formation soit un choix personnel ou contraint, la durée de la formation associée au métier et sa réputation (élitiste ou classique), l'influence des enseignants au cours de la formation… :

  « Ce qui m'a motivé à exercer ce métier, c'est tout d'abord une formation relativement rapide. » (Assistante maternelle)

  « J'ai voulu faire ce métier parce que c'est un métier qui correspond vraiment aux études que j'ai fait. » (Banquier)

  « Mon choix a été influencé par ma prof de physique qui me disait que l'optique ça pourrait me tenter, du coup je suis allée voir un opticien et ça m'a botté. » (Opticien)

  « Ce sont nos profs qui nous ont convaincu d'aller vers ces métiers d'avenir. » (Informaticien)

- ***les déterminants associés à la vie sociale :*** ce sont les déterminants qui proviennent de l'environnement social de l'individu et qui interviennent dans la représentation que l'individu se fait du métier tels que la famille et les amis, les médias, les réseaux sociaux… :

  « Mon entourage m'a poussé vers cette voie » (Infirmier)

  « Mon papa m'a encouragé dans ce sens » (Militaire)

« Mon entourage a certainement participé au choix de cette reconversion » (Manutentionnaire)

- ***les déterminants associés à l'environnement :*** ce sont les déterminants qui proviennent de l'environnement où le métier est exercé tels que la région, le secteur d'activité… :

  « L'atout de ce métier, c'est d'évoluer dans un univers vraiment agréable. Un château, c'est quand même agréable ! » (Responsable touristique)

  « Le fait de pouvoir sortir, de pouvoir faire des choses particulières, ça m'a attiré » (Militaire)

  « Y a des recrutements dans certaines régions, alors tu te lances dans les études, ce n'est pas pour rien, tu te dis que tu as quand même des chances de sortir avec un métier » (Infirmier)

- ***les déterminants associés au contenu du métier :*** Ce sont les déterminants perçus directement de l'exercice du métier tels que le niveau de rémunération associé au métier, les horaires, la reconnaissance du métier, les avantages et les contraintes du métier mais également la nature de l'activité :

  « Travailler de le transport avait l'image d'un travail indépendant, où on a une certaine liberté, on voyage à travers plusieurs régions, un travail ouvert sur le monde » (Transporteur)

  « C'est la dimension technique associé à la dimension humaine qui m'a attiré » (Ergonome)

  « Je recherchais la sécurité de l'emploi avant tout. » (Attaché territorial)

Les dimensions de l'image métier

Les dimensions de l'image métier sont l'ensemble des représentations associées au métier par l'individu. Il s'agit de la manière dont l'individu caractérise le métier. Les dimensions comprennent des éléments de nature cognitive et affective. C'est l'impression globale nourrie par l'ensemble de ces représentations qui forme l'image métier de l'individu. Six dimensions ressortent de nos analyses sur les 65 métiers :

- ***la dimension vocation :*** l'individu perçoit le métier par son contenu et son utilité à la société. Il détermine si ces éléments sont en accord avec ce qu'il recherche dans un métier. Cette dimension s'impose à l'individu lorsque le métier correspond à ce qu'il recherche dans un métier :

  « Je cherchais un travail en équipe avec un rythme soutenu et qui apportait du contact client et ça correspondait » (Serveur)

  « C'est ce que je recherchais : un métier qui bouge, actif, pas monotone quoi » (Gendarme)

  « Moi j'ai toujours su que je voulais être prof, déjà tout petit je jouais à la maitresse. » (Professeur des Ecoles)

- ***la dimension rentabilité :*** c'est la perception associée au niveau de rémunération du métier mais également au rapport entre la contribution que nécessitent le métier et la rétribution que l'individu en retire :

  « C'est quand même un métier où les salaires de base sont relativement élevés et ce n'est pas négligeable » (Conseiller clientèle en banque)

  « J'ai choisi ce métier pour évoluer avec un salaire en conséquence, on n'est pas bénévole » (Ingénieur informatique)

  « Etre consultant c'est s'assurer d'un bon salaire et aujourd'hui c'est important. » (Consultant)

- ***la dimension responsabilité :*** c'est le degré de responsabilité perçu associé au métier. L'individu se représente le métier en fonction de l'implication dans la prise de décision, l'impact des décisions, la place hiérarchique du métier, etc. :

  « Dans ce métier, on peut monter en grade, passer des qualifications judiciaires… » (Gendarme)

  « Mon métier est attractif pour le niveau de responsabilité » (Responsable de site industriel)

  « Dans l'Armée si vous êtes bon on vous confie de grandes responsabilités. » (Militaire Armée de Terre)

  « En exerçant ce métier je sais que je participe aux décisions les plus importantes avec la direction et cela n'a pas de prix. » (Directeur financier)

- ***la dimension risque :*** l'individu caractérise le métier en fonction du risque perçu dans l'exercice du métier. Il s'agit des risques physiques et psychiques associés aux conditions de travail mais également des risques pris dans l'impact des décisions prises pour l'organisation en fonction du degré de responsabilité du métier :

  « Moi ce qui m'intéresse c'est le risque dans ce métier. » (Policier)

  « Pour moi j'ai besoin de pression et celle du client elle nous fait avancer. » (Consultant)

  « Moi il me fallait un métier avec des objectifs ; on moins on bouge et on évolue tout le temps. » (Commercial)

- ***la dimension équilibre vie personnelle et professionnelle :*** il s'agit de la perception associée à l'impact du métier sur la vie privée. Le métier est caractérisé en fonction du degré d'implication qu'il nécessite et des éventuels sacrifices personnels qu'il entraîne :

  « Moi je voulais tout donner à ma vie professionnelle, c'est pour l'instant ma priorité c'est pourquoi j'ai choisi ce métier-là. Peut-être que je changerai quand j'aurai une famille. » (Délégué médical)

  « Je n'aurai jamais pu exercer ce métier si je n'avais pas eu de vie privée possible et des vacances pour profiter de ma famille. » (Professeur des Ecoles)

- ***la dimension relationnelle :*** c'est le lien social au travail qui existe dans le métier. L'individu caractérise le métier en fonction des relations interpersonnelles qu'il procure (travail en équipe, isolement, relation avec les tiers…) :

  « Ce qui m'a motivé à exercer ce métier, […] c'est le contact avec la population » (Manipulateur radio)

  « Le contact avec les enfants c'est ce que je voulais et cela on ne peut rien y changer, c'est super. » (Professeur des Ecoles)

  « Travailler avec les patients c'est ce qui m'anime ; être au services des autres et être utile aux autres. » (Aide-Soignante Hospitalière)

Les conséquences de l'image métier sur les choix professionnels

Les conséquences de l'image métier découlent des différentes dimensions présentées. La représentation globale issue de ces dimensions oriente le comportement de l'individu à l'égard du métier. L'image influe ainsi sur l'attraction ou non qu'éprouve l'individu pour un métier avant d'éventuellement l'exercer :

« J'ai voulu changer d'orientation et la formation m'a toujours attiré » (Conseiller en formation)

L'image métier a également pour conséquence la fidélité de l'individu à son métier, en fonction de sa satisfaction dans l'exercice du métier et de la correspondance entre l'image de soi et l'image qu'il se fait de son métier :

> *« C'est un métier dur en réalité. Et ça peut décourager »* (Cuisinier)
> *« J'ai été déçue quand j'ai commencé parce que je me suis rendu compte que ce n'était pas l'aspect technique mais l'aspect commerce qui primait […] et ça m'a incitée à reprendre une formation »* (Opticien)
> *« Ce qui me pousserait à rester dans les métiers du patrimoine, c'est serait un métier qui me permettrait d'évoluer, de progresser, d'avoir des responsabilités »* (Responsable touristique)

Ces quelques résultats attestent des liens que nous supposions entre image des métiers et comportements puisqu'ils montrent les effets que l'image peut avoir sur les choix professionnels (orientation, carrière) et le fait d'être attiré ou fidèle envers un métier. Toutefois ces derniers méritent d'être confirmés au travers d'une enquête plus quantitative afin d'en mesure les véritables effets.

2.3. Discussion des résultats et prolongements possibles

Cette étude exploratoire permet de mettre en évidence **le processus et la finalité** de l'image métier. Elle se construit à partir de déterminants qui viennent nourrir différentes dimensions qui ont des conséquences sur le comportement de l'individu à l'égard du métier. Ces trois principaux éléments soulevés nous amènent à émettre certaines réflexions en termes de limites et de prolongements possibles à l'égard des informations trouvées dans la littérature et des résultats observés.

Sur les dimensions de l'image métier

L'étude met en évidence un certain nombre de dimensions mais nous pouvons envisager, à l'instar des déterminants, qu'il en existe d'autres. Cette remarque nous pousse à nous interroger quant à la variabilité des dimensions de l'image d'un métier à un autre et d'un individu à un autre. Nous pouvons également nous demander si certaines dimensions prennent une place plus importante que d'autres dans l'image d'un individu à un autre, et le cas échéant, en fonction de quels critères.

Les dimensions de l'image étant issues des déterminants, l'image métier dépend des différentes perceptions de l'individu. Ces perceptions proviennent en partie des discours issus de la vie sociale de l'individu à travers l'entourage, les enseignants, les médias… Ainsi, l'image métier peut s'avérer incomplète et très loin de la réalité en se formant sur un nombre limité de stimuli. L'importance des sources d'informations qui participent à la construction de l'image métier semble une piste à ne pas négliger pour comprendre l'attractivité ou le manque d'attractivité des métiers.

Sur les déterminants de l'image métier

L'étude met en évidence des déterminants dans la formation de l'image mais l'on peut se demander quelle est leur influence respective dans ce processus de formation et si l'étude a bien identifier tous les déterminants possibles. On peut également se demander s'il existe une hiérarchisation de ces déterminants chez les individus en fonction du degré d'attention qu'il leur accorde et de leur importance dans la création des dimensions de l'image.

Si l'image se forme à partir d'une perception initiale d'éléments déterminants la formation de l'image, l'absence d'exposition au métier directe ou indirecte rend difficilement possible la formation d'image d'un métier chez un individu. Cette difficulté rend alors difficile le fait pour un individu d'envisager ce métier parmi ses options de choix professionnels. L'image métier peut ainsi se former sans exposition directe au métier à travers des discours et peut donc être une image d'anticipation. Dans la mesure où le choix de métier doit paradoxalement s'effectuer sans l'avoir exercé, les images métier d'anticipation constituent probablement l'essentiel des images impliquées dans le choix professionnel.

Sur les effets de l'image métier

L'image métier a pour conséquence l'attractivité vers certains métiers, à travers son implication dans le choix professionnel. On peut ainsi s'interroger sur l'image des métiers faisant face à des difficultés de recrutement pour envisager des solutions à ces problématiques. D'autant que, si l'image est au centre du choix professionnel, elle ne s'applique probablement pas uniquement lors du choix initial. L'image peut donc constituer une voie de recherche intéressante dans les besoins en mobilité vers certains métiers.

L'image métier influe sur le comportement de l'individu en comparaison avec l'image qu'il a de lui-même. Si la perception initiale qu'il a du métier ne correspond pas aux réalités du métier, nous pouvons envisager l'existence d'une dissonance entre image métier et image de soi dans la pratique effective du métier. Ce dernier élément pourrait constituer une piste de réflexion envisageable dans les problématiques de fidélisation des métiers présentant un fort turnover.

Conclusion

En rapprochant le concept d'image à celui de métier, nous avons pu définir ce qu'est la représentation d'un métier et avons pu saisir comment se construit l'image d'un métier pour un individu. Par son exposition à divers stimuli qui constituent son expérience perceptuelle par rapport au métier, l'individu recueille l'information et y adjoint ses propres réflexions et ses pensées. L'ensemble de ces déterminants entrainent une série de représentations du métier en fonction de dimensions dont la représentation globale constitue l'image métier qui guide son comportement à l'égard du métier. Ainsi, l'image métier se trouve au centre du choix professionnel. Ce choix se motive et s'effectue en fonction de la représentation du métier et de l'adéquation qui peut exister entre image métier et image de soi.

Comprendre l'image métier dans sa construction mais également dans son influence sur le comportement présente des enjeux théoriques et managériaux intéressants pour envisager des solutions à des problématiques d'attractivité et de fidélisation des individus. Par son implication dans le choix professionnel, l'image métier peut constituer un levier puissant pour favoriser l'orientation vers des filières de métier faisant face à des difficultés de recrutement, voire anticiper l'orientation des individus vers ces métiers pour éviter un écart futur entre besoins et ressources en main d'œuvre qualifiée et disponible. S'intéresser à l'image métier offre la perspective de susciter l'intérêt vers des métiers émergeants, ou de le maintenir vers des métiers existants en s'assurant de l'évolution de l'image en fonction de la réalité de l'évolution du métier. L'image métier permet d'envisager également de favoriser les mobilités professionnelles et d'anticiper d'éventuels problèmes de fidélisation par un écart entre image perçue du métier et réalité de celui-ci.

Cette recherche présente donc des prolongements intéressant afin de venir enrichir cette enquête exploratoire de ce qu'est l'image métier. Il conviendra d'approfondir la compréhension de l'image proprement dite du métier, de ses différentes dimensions et des éléments qui influencent sa construction à travers l'élaboration d'une échelle de mesure de l'image. La

finalité sera d'identifier les leviers d'action possibles pour influer sur la construction ou la modification de l'image métier, notamment sur des métiers méconnus ou faisant face à des difficultés de recrutement.

Bibliographie

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J-M. (2008), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », *in Méthodes de recherche en management*, 3e édition, Coord. Par R-A Thietart, Dunod

Bourdon S., Deschenaux F. (2005), « Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0 », *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*

Boyer L. (2002), « La prospective des métiers : Propos introductifs », Cahier ANDCP, n°66, juin, p 5-6

Boyer L. (2004), « Avenir du management et management de l'avenir : la place du métier », Revue Management et Avenir, 2004/1, n°1, p. 7-21

Boyer L., Scouarnec A. (2009), « La prospective des métiers », Editions EMS, Cormelles-le-Royal

Boyer L., Scouarnec A. (2010), « Quel management demain ? », Revue Management et Avenir, n°36, p. 227-230

Brillet F, Hulin H. (2010), « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la compétence entre prévision et prospective », Revue Management et Avenir, n° 36, p 245-262

Chardon O, Estrade M-A (2007), Les métiers en 2015, Rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications », Centre d'analyse stratégique, disponible sur <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_metiers_2015.pdf>

DARES (2011), « Chômage au sens du Bureau international du travail (BIT) et indicateurs sur le marché du travail - Résultats de l'enquête Emploi au quatrième trimestre 2010 », disponible sur <http://www.insee.fr/fr/indicateurs/ind14/20110303/IRchomage-T410.pdf>

Denis M. (1979), Les images mentales, PUF

Duyck J-Y, Pijoan N. (2010), « L'enjeu de la gestion des ressources humaines dans le service aux personnes âgées dépendantes : le cas des établissements d'accueil », *Gérontologie et société*, 2010/4 n°135, p. 187-211.

Gavard-Perret M-L. (1987), « L'image : supériorité et limites, Relations avec l'imagerie mentale et le langage verbal » in Recherche et Application en Marketing, 2, 2, pp. 49-80

Gavard-Perret M-L., Helme Guizon A. (2003), « L'imagerie mentale : un concept à (re)découvrir pour ses apports en marketing » in Recherche et Applications en Marketing, vol. 18, n°4/2003

Glée C. (2003), « Projets professionnels des salariés et relation d'emploi : la mise en œuvre d'un outil de GRH dans deux grandes entreprise », Thèse de doctorat de l'Université Jean Moulin – Lyon 3

Glée C. (2009), « A quoi sert le projet professionnel ? De l'impact d'un outil d'orientation professionnelle sur le management des ressources humaines ou : la prospective, versus individu », Revue Management et Avenir, n°25, p. 406-426

Guichard J., Huteau M. (2006), « Psychologie de l'orientation », Dunod, Paris

Hulin A. (2010), « Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif, une application au compagnonnage », Thèse de doctorat de l'Université de Tours

Huteau M. (1982), « Les mécanismes psychologiques de l'évolution des attitudes et des préférences vis-à-vis des activités professionnelles », L'orientation scolaire et professionnelle, n°11, p. 107-125

Huteau M. (1992), « Les projets des jeunes. Approche psychologique » in ROPS (Laboratoire de Recherche Opératoire en Psychologie et Sciences sociales) (éd) *Le projet : un défi nécessaire à une société sans projet*, L'Harmattan, p 33-47
Leclaire N. (1992), « Image interne de l'entreprise : concepts, diagnostic », Thèse de Doctorat de l'Université Lille I
Lévy-Leboyer C. (1993), *Le bilan de compétences*, Les Editions d'Organisation, Paris
Lindquist J-D. (1974), « Meaning of image » in Journal of Retail, vol. 50-4, Winter 1974-1975, pp 29-38
Maslow A. (1970), *Motivation and personnality*, 2nd ed., Harper and Row, New York
Mason J.B., Mayer M.L. (1970), « The problem of slef-concept in store image studies », Journal of Marketing, 34, 2, pp. 67-69
Mc Innis D.J., Price L.L. (1987), « The role of imagery in information processing: review and extensions » in Journal of Consumer Research, vol. 13, pp. 473-491
Mitchell W. (1984), « What is an Image ? » in New Literary History, vol. 15 n°3, pp 503-537
Osty F. (2003), « Le désir de métier », Presses Universitaires de Rennes, Rennes
Parsons F. (1909), *Choosing a vocation*, Houghton Mifflin, Boston
Piotet F. (2002), « La révolution des métiers », Presses Universitaires de France, Paris
Pôle Emploi, CREDOC (2011), « Enquête Besoin en Main d'Oeuvre 2011 », disponible sur <http://bmo.pole-emploi.org/files_dl/rap_BMO_2011.pdf>
Pôle Emploi, CREDOC (2011), « Enquête Besoin en Main d'Oeuvre 2011 », disponible sur <http://bmo.pole-emploi.org/files_dl/rap_BMO_2011.pdf>
Ratier M. (2002), « L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel » in Cahier de recherche du CRG Toulouse, n° 2002-152
Ratier M. (2003) ; « L'image de marque à la frontière de nombreux concepts » in Cahier de recherche du CRG Toulouse, n° 2003-158
Rosenberg M. (1986), « Conceiving the self », Krieger
Rossi J-P. (2006), Psychologie de la mémoire, De Boeck
Scouarnec A. (2001), « Vers la création d'un observatoire des métiers du marketing », 1er forum sur la prospective des métiers, février
Scouarnec A. (2008), « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », Revue Management et Avenir, n°19, p. 171-186
Sire B. (1999), « Métier » in Encyclopédie du Management et de la Gestion, Le Duff R. (sous la dir.), Paris, Dalloz, p. 815-816
Tissioui M. (2008), « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soin », Revue Management et Avenir, n°17, p 234-258
Vroom V.H. (1964), *Work and motivation*, John Wiley & Sons, New York

LA MESURE DU CAPITAL HUMAIN : COMMENT EVALUER UN OXYMORE ?

Isabelle CADET
Enseignant-chercheur ESDES
Université d'affiliation - Université Catholique de Lyon
Icadet@univ-catholyon.fr

Introduction

La question de la valeur d'une entreprise se pose bien au-delà de son bilan économique : est-il concevable d'intégrer un « bilan sociétal », ou comment passer des comptes à la valeur (D'Humières, 2010) ?
Pour rendre les entreprises plus responsables, un nouveau pas a été franchi avec l'approfondissement de la loi Nouvelles Régulations Economiques de 2001. Le Grenelle II dans son article 225-102-1 du Code de commerce français prévoit que le rapport de gestion comprendra « également des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable ». La liste des informations à fournir, en matière sociale par exemple, en cohérence avec les textes internationaux, fait l'objet d'un projet de décret sur les emplois, l'organisation du travail, les relations sociales, la santé et la sécurité, la formation, l'égalité de traitement, la promotion et le respect des dispositions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Mais suffira-t-il d'intégrer un rapport spécifique fondé sur des critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) dans un rapport de gestion unique pour que l'évaluation de ces informations dites extra financières (IEF) soit rendue possible ? La notion de capital humain a-t-elle un sens ?
En économie, le capital est un stock de biens à un moment donné, figurant à l'actif d'un patrimoine. Le capital humain se définirait, par extension, comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par la compétence, l'expérience ou le savoir. L'idée serait alors d'imputer à une personne un stock immatériel pouvant être accumulé, mesuré, valorisé. De cette imputation, certains auteurs sont même tentés, par un rapprochement non doté d'intérêt dans une société capitalistique où la mesure des données dites extra-financières s'opère selon une adaptation[97] de normes comptables tel l'ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements 3000) de 2005, de classer le capital humain dans le capital immatériel. Mais ce glissement sémantique, séduisant en apparence, suscite de nombreuses réserves (Gorz, Bounfour), en raison de son absence de fondement scientifique, l'être humain n'étant pas un bien, *a fortiori* incorporel.
Au regard du droit, la notion de capital humain fait effectivement office d'un oxymore[98] car l'Homme n'est pas un bien, c'est-à-dire une chose que l'on peut s'approprier ou sur lequel peut s'exercer un droit réel. L'Homme est une personne. Et il y a une antinomie fondamentale entre les personnes et les choses (Malaurie, 2001, p.31). La personnalité juridique n'est pas le fruit de la volonté uniquement. Le corps humain est le *substratum* de la personne : son caractère est

[97] International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000, "Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" should be read in the context of the "Preface to the International Standards on Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services," which sets out the application and authority of ISAEs.
[98] Une figure rhétorique qui vise à rapprocher deux termes (un nom et un adjectif) que leur sens devraient éloigner, dans une formule en apparence contradictoire

donc sacré (Carbonnier, 1995, p.16). Il en résulte son indisponibilité et son inviolabilité : l'esclavage est aboli et le corps est hors du commerce[99].
Selon cette interdiction fondamentale, il ne devrait pas être admis de qualifier le travailleur, en économie ou en gestion, de « ressource », d'« actif » ou de « valeur » qui sont des notions comptables, voire de « patrimoine extra financier », puisque, par définition, il n'est pas un droit subjectif patrimonial au sens du droit civil (Guillien et Vincent, 1985, p.53). Au contraire ! Tout être humain dispose d'un patrimoine (théorie d'Aubry et Rau), de droits la personnalité et de libertés individuelles. Mais le patrimoine ne peut être l'humanité elle-même.
L'inversion des valeurs a connu son paroxysme à l'époque du nazisme et du stalinisme. La terminologie employée par ces régimes totalitaires est révélatrice : le « matériel humain » est devenu un facteur de production… Sans que nous en ayons bien conscience, le concept « capital humain » provient historiquement d'une période où les pires crimes de l'humanité ont été commis au nom d'idéologies politiques meurtrières (Supiot, 2005, p .105, spé c. note 4). Derrière l'humour affiché, le film de Charlie Chaplin, « Les Temps Modernes », en 1936, était porteur de cette symbolique où l'homme n'est plus qu'un rouage broyé par une machine infernale. Quelques années plus tard, comment s'étonner que les licenciements soient appelés vulgairement des « dégraissages », les licenciements collectifs des « charrettes », etc.
Le droit, pour lutter contre ces déviances et ces processus de déshumanisation, s'est opposé à l'Homme-objet, en énonçant que l'Homme est sujet de droit (s). Toute la construction des droits de l'Homme repose sur ce postulat. Toute autre hypothèse conduirait à pouvoir répondre à la question cynique suivante : quelle durée d'amortissement attribuez-vous à l'employé, le collaborateur, le collègue ou tout simplement l'être humain ?
Pour tenter de dépasser l'oxymore, dans un processus de responsabilisation sociale dans les entreprises il convient de chercher à conjuguer la performance économique tout en assurant le respect voire la promotion des droits sociaux et humains. Ce qui est donc visé à travers la notion de capital humain c'est la mesure de la création de valeur par l'Homme au travail ou les modalités de valorisation des valeurs créées dans le respect de la valeur de référence que représentent les droits de l'Homme.
Le dilemme éthique repose en définitive sur la définition attribuée au mot valeur. Nous tenterons dans une première partie de démontrer, dans la logique de l'axiologie des droits de l'Homme que seul le management, par les valeurs ou par la valeur, a une signification pour rationaliser le lien individuel avec le collectif. Dans une seconde partie, nous brosserons un tableau rapide et non exhaustif des principaux outils mis en œuvre pour appréhender la mesure du capital humain et sa valorisation en entreprise en montrant les limites des engagements unilatéraux, de la normalisation voire de la certification des rapports humains.

1. Capital humain et valeur

Le terme de valeur a une connotation avant tout économique. Lorsque que l'on cherche à évaluer le capital humain, c'est une approche davantage constructiviste qui sous-tend la démarche dont le but est de tenter de calculer l'apport financier par les capacités productives des salariés, employés et collaborateurs dans l'entreprise, mais également la plus-value générée par la prise en considération de l'humain dans l'entreprise. L'éthique prend alors tout son sens dans la définition attribuée au mot « valeur » ou « valeurs ». La performance provient alors de la rationalisation du lien entre l'individu et le collectif, plus couramment appelée le management par la valeur ou par les valeurs (Claude, 2003).

[99] Article 16-1 du Code civil français, en particulier l'alinéa 2 : « Le corps humain, ses éléments et ses produits ne peuvent faire l'objet d'un droit patrimonial », combiné à l'article 1128 du même code : « Il n'y a que les choses qui sont dans le commerce qui puissent être l'objet des conventions ».

1.1. Définition de la valeur

Le mot valeur n'est jamais ou presque usité en droit[100] à la différence du prix. Il faut rechercher en économie sa toute première signification. On découvre alors déjà dans cette discipline la difficulté à appréhender la valeur d'une entreprise souvent assimilée à la valeur financière.

« Plusieurs conceptions de la valeur ont été proposées dans le champ de l'économie. Une position exposée notamment par Thomas d'Aquin, les Scolastiques espagnols, les classiques français dont Turgot et Say, et enfin les marginalistes, considère la valeur comme l'expression du désir qu'un agent économique éprouve pour un bien ou un service. C'est alors une appréciation subjective non mesurable, liée aux préférences de la personne, compte tenu de sa situation actuelle. Cette conception est celle de la grande majorité des économistes contemporains. D'autres auteurs, notamment les physiocrates, les classiques anglais dont Smith et Ricardo, et les marxistes, pensent au contraire que les biens ont une valeur qui peut être déterminée de façon objective. Les marxistes définissent ainsi la valeur d'un bien comme l'expression d'un certain type de rapport social de production déterminé par l'état des forces productives. Ils réservent le terme valeur d'usage pour dénoter l'utilité subjective d'un bien. On confond souvent la valeur avec le prix. Le prix d'un bien ou d'un service est un taux d'échange entre ce bien et la monnaie, qui est établi sur le marché par l'offre et la demande où fixé par une autorité. C'est un chiffre directement constatable de façon objective. Quand il est établi par le marché, il résulte de la confrontation des valeurs que les différents agents accordent au bien en question, et peut donc être utilisé comme expression de la valeur que l'ensemble des agents accordent à ce bien, ce qui explique la fréquente confusion des deux notions »[101].

Certains auteurs ont alors développé différentes approches de la valeur de l'entreprise pour trouver la juste valeur (*fair value*), ou sa valeur intrinsèque (*stand alone*). C'est à la fois une recherche de la valeur fondamentale et de la stratégique de l'entreprise. Certains auteurs n'hésitent pas à qualifier alors le processus de création de valeur qui intègre la représentation des parties prenantes, comme s'inscrivant dans une démarche de gouvernance de l'entreprise (Pluchart, 2010, p.7-9, Hirigoyen et Caby, 2005). Mais aucune de ces théories n'épuisent le sujet.

La question est déjà épineuse en économie compte tenu de sa subjectivité, elle est encore bien plus délicate lorsqu'elle se rapporte au « capital naturel ». La définition est lors négative. Les auteurs spécialisés en éco-conception considèrent que la valeur environnementale est la valeur associée à la non-dégradation de l'environnement » (Abrassart et Aggeri, 2008, Vernier, 2010).

La mesure du capital humain procède d'une démarche similaire. L'idée est de conférer une valeur à ce qui jusqu'à présent n'a jamais été porté au bilan, ni dans les comptes d'une entreprise, à savoir : les compétences, le bien-être des salariés, l'assiduité, la fidélité, la confiance ou parfois plus subtilement de proposer de ranger dans la catégorie des investissements, ce qui auparavant figurait dans les dépenses de fonctionnement. Les charges salariales, les coûts de formation, les dépenses en matière de R&D pourraient ainsi être reclassées en fonction de leur utilité, de la plus-value escomptée ou réalisée.

Trop floue, cette idée a été supplantée par la théorie socio-économique des organisations d'Henri Savall, permettant l'évaluation par personne de la conversion des coûts cachés en valeur ajoutée pour l'entreprise. C'est donc la mesure non plus de la valeur du capital humain mais de certaines valeurs.

Par extension, la valorisation du capital humain s'est traduite par une recherche de l'amélioration des conditions de travail, des systèmes d'organisation et de communication, de développement des droits de l'Homme dans l'entreprise pour éviter les coûts de contentieux, absentéisme, *turn over* excessif, fraudes, vols, abus de biens sociaux…

[100] Il n'y a que dans l'expression « valeurs mobilières » que le terme est employé, sans aucun lien avec notre sujet.
[101] http://dictionnaire.sensagent.com/valeur+(économie)/fr-fr/

La réponse est alors davantage d'ordre juridique ou philosophique : comment mettre un peu d'humanité dans les rapports sociaux ? Quelles seraient en conséquence les valeurs à prendre en considération ?
Le management par la valeur ou les valeurs (Duverge, Silva et Vercoustre 2010, Claude, 2003) devient alors l'épicentre de l'appréciation du capital humain autrement dit la « gestion des ressources humaines » est une question de philosophie avant tout.

1.2.Management par la valeur ou les valeurs

Donner du sens[102] prend le pas sur l'enjeu économique de l'estimation de la relation sociétale.
Les valeurs sont des principes selon lesquels les gens devraient vivre et sur les fins qu'ils devraient poursuivre. Elles sont générées par des processus de socialisation au sein d'une communauté ou d'une société. Les valeurs font l'objet d'un processus d'apprentissage (Thévenet, Godelier). Elles s'expriment souvent sous la forme de généralités en quelques mots et donnent rarement des indications sur la façon dont une action ou une décision doit être évaluée. Elles indiquent ce qui est souhaitable pour l'organisation soit en termes de modalités ou de méthodes (valeurs instrumentales) soit en termes de finalités et objectifs (valeurs terminales)[103].
L'éthique parfois à une prétention à l'universalité. L'idéologie des droits de l'Homme participe de cette éthique à vocation universaliste qui progressivement s'impose dans les entreprises, comme « la » valeur de référence.
Ainsi la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est une responsabilité à l'égard des droits de l'Homme au sens large, comme fondement du développement durable. Le respect des exigences légales et des normes internationales publiques est une condition nécessaire mais non suffisante.
C'est ainsi que les principes directeurs de l'OCDE[104], révisés en mai 2011, recommandent aux entreprises multinationales de respecter les droits humains internationalement reconnus dans toutes leurs opérations et relations d'affaires, y compris avec leurs fournisseurs et sous-traitants. Les entreprises signataires sont désormais explicitement tenues de mettre en place des processus visant à prévenir et réduire les impacts négatifs de leurs activités ainsi qu'à éviter toute complicité dans des violations des droits humains[105]. A défaut d'une véritable promotion des droits de l'Homme, un devoir de vigilance, conforme aux préconisations de John Ruggie[106], s'impose pour éviter les risques juridiques liés aux plaintes pour atteintes aux droits de l'Homme (Loeve, Doucin, 2010) qui pourraient notamment être déposées dans les points de contacts nationaux (PCN). Ces principes deviennent alors juridiquement contraignants, « propulsés au rang de principes généraux du droit » (Cadet, 2010b, p .417 ou spéc. note 174).

Le management par la valeur ou par les valeurs se traduit selon différentes approches (Riccardi, Pesqueux) : c'est une recherche d'équilibre pour satisfaire les attentes sociales tout en satisfaisant les intérêts collectifs de l'entreprise.

---

[102] spécificité du management selon Silva et Duverge, 2010, p.78
[103] http://www.emlv.fr/formations/root/bank_mm/EMLV/A_telecharger/emlv_cahiers-de-recherche_5_michel-dalmas.pdf
[104] Aux 34 Etats de l'OCDE, se sont en effet ajoutés l'Argentine, le Brésil, l'Egypte, la Lettonie, la Lituanie, le Maroc, le Pérou et la Roumanie très récemment.
[105] http://www.humanrights.ch/fr/Dossiers/STN/Normes/Principes-directeurs-OECD/index.html
[106] Rapport des Nations unies, Assemblée générale, Conseil des droits de l'Homme, par le représentant spécial du secrétariat général chargé de la question des droits de l'Homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, A/HRC/11/13 du 22 avril 2009, GE.09-12889 (F), 090709, 310809, sur la Promotion et protection de tous les droits de l'Homme, civils, politiques, économiques, sociaux et culturels, y compris le droit au développement ; Les entreprises et les droits de l'Homme : vers une traduction opérationnelle du cadre «protéger, respecter et réparer», disponible sur : http://198.170.85.29/Rapport-Ruggie-Conseil-Droits-de- lHomme-22-avr-2009.pdf

Approche axiologique	Ethique déontologique	Ethique téléologique	Approche ontologique
Principes d'action	Devoir Processus	Finalité Résultat	Idéal Utopie politique

C'est alors un partage des valeurs qui est visé dans un groupe, plus ou moins consciemment (Pesqueux et Biefnot, 2002). La formalisation des valeurs passe alors par la rédaction de chartes éthiques.

1.3.Les chartes éthiques

Un nombre croissant de grandes entreprises disposent d'un code éthique ou de bonne conduite dans des domaines, tels les relations de travail, la lutte contre la corruption, la protection des consommateurs ou le respect des droits humains de manière générique.
Le code de conduite consiste, selon l'OCDE, en un « engagement pris volontairement par une société ou une organisation d'appliquer certains principes et normes de comportement à la conduite de ses activités ou opérations».

Le succès réel, par exemple, de la charte de diversité (3547 signataires en France, indicateur de la *Global Reporting Initiative*), engagement purement volontaire des organisations, est-il à la hauteur des enjeux (Point, 2005) : s'engager, sensibiliser et former, objectiver ses *procès*, recruter et promouvoir autrement, communiquer, instaurer un dialogue social, évaluer et faire connaître ses actions [107] , ou bien est-il lié à l'absence de contrainte pour les entreprises?
La valeur juridique, quant à la forme de ces engagements unilatéraux, a priori, est inexistante, puisque les contrôles ne sont pas toujours organisés et qu'aucune sanction n'est prévue. Pourtant, l'oscillation est fréquente entre l'affichage des valeurs et la tentation d'énumérer des devoirs (Livet, 2006) ne laisse pas les juristes indifférents. La force normative des chartes éthiques est alors ouvertement posée (Mazuyer). On retrouve l'idée de la norme, à la fois « guide et contrôle de l'agir en société » (Jeammaud). En outre, la valeur morale de ces codes éthiques « pétris de valeurs » (Deumier) est tout à fait subjective voire mensongère. En philosophie, le code éthique est aussi un non-sens, car l'éthique échappe à tout code (de Bry, p.315s. spéc. tableau 20, p.334). C'est « une production symbolique instrumentale de sens » (Habermas, 1978). Les codes de bonne conduite ou éthiques sont souvent assimilés à des outils marketing à destination des parties prenantes les plus puissantes. Ces chartes présupposent que «l'entreprise représente un collectif », ce qui se traduit souvent par le fait que « l'adhésion du personnel » est considérée comme acquise (Salmon, 2006, p.523). Pour beaucoup, le simulacre de débat ou de démocratie participative qui devrait concourir à l'élaboration de ces chartes confine à l'imposture (Godelier, Pesqueux, 2007).

Leur valeur juridique, quant au contenu, serait même des plus contestables du fait de la sélection qu'elles opèrent parmi les droits de l'Homme. Certes, leur caractère disciplinaire les confond avec le règlement intérieur. A ce titre, elles peuvent valoir adjonction au règlement intérieur dès lors qu'elles en respectent les modalités d'établissement ; sinon elles ont jugées nulles et non avenues[108]. En tout état de cause, elles sont sous contrôle du juge en particulier relativement à l'usage du *whistleblowing* (Meyrat, 2010), très encadré par la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés) : entre droit et devoir, la France a tranché

[107] http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-texte-engagement.php
[108]Circulaire DGT 2008/22 du 19 novembre 2008 relative aux chartes éthiques, dispositifs d'alerte professionnelle et au règlement intérieur

pour une utilisation subsidiaire des dispositifs d'alerte éthique[109], privilégiant d'autres modes de prévention des comportements illicites ou illégaux, mieux règlementés et plus protecteurs des droits de la défense et de la liberté d'expression comme la voie syndicale ou la déclaration de soupçon du commissaire aux comptes.
Dès lors que l'économie doit être au service de l'Homme et non l'inverse (Daudigeos & Valiorgue, 2010, Sen, 2003), les attentes de la société civile sont considérées comme légitimes, voire autonomes. Le concept d' « entreprise citoyenne » peut se comprendre (Ballet & de Bry, 2011, p.109s.), si l'on choisit de passer outre ce nouvel oxymore (Trébulle, 2006), issu du précédent. Mais quels en seraient les moyens ? Appartient-il à l'entreprise de prendre des initiatives pour développer le capital humain ? Où fixer les limites ?

2. Principaux outils mis en œuvre pour mesurer et valoriser le capital humain ainsi que leurs limites intrinsèques

Le nombre de normes et référentiels est impressionnant tant issus du droit international public que d'organismes de normalisation ou certification, voire d'initiatives privées d'ONG ou d'entreprises. Outre les labels autoproclamés que représentent les chartes éthiques, que nous venons d'analyser, au titre des valeurs ou de la culture affichée d'une entreprise, il convient de présenter les outils de diagnostic obligatoires fixés par le législateur français en cohérence avec les normes internationales et européennes pour évaluer et valoriser le capital humain. Puis, de manière générale, nous montrerons les limites de la normalisation voire de la certification des rapports humains.

2.1.Les outils de diagnostic obligatoires et les textes impératifs relatifs à la diversité en entreprise

Nous pouvons dresser une liste rapide des outils de diagnostic obligatoires :

- le bilan social est obligatoire à compter de 300 salariés.
- Le rapport de développement durable est impératif pour les sociétés cotées (loi Nouvelles Régulations Economiques, 2001)
- Le rapport de situation comparée est également imposé à partir de 300 salariés ; un simple rapport sur la situation économique est exigé pour les entreprises de moins de 300 salariés.
- Une déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés
- Un plan d'actions ou accord collectif seniors.

Il convient de préciser qu'il est interdit de porter atteinte au pacte républicain fondé sur l'égalité de droit ; la loi française sanctionne donc plus la discrimination, commet atteinte grave au pacte social et à la dignité de l'Homme, socle fondamental des droits de l'Homme, qu'elle n'organise la diversité, c'est-à-dire « l'acceptation de toutes les différences, pour qu'à compétences et capacités professionnelles égales, chacun ait les mêmes possibilités et les mêmes droits»[110].

Ainsi l'article 1132-1 du Code du travail prévoit qu'aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise. Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, formation, reclassement,

[109] Délibération n°2005-305 du 8 décembre 2005 portant autorisation unique de traitements automatisés de données à caractère personnel mis en œuvre dans le cadre de dispositifs d'alerte professionnelle (Modifiée par la délibération n°2010-369 du 14 octobre 2010)
[110] ANI relatif à la diversité dans l'entreprise, 2006

affectation, qualification, classification, promotion professionnelle, mutation ou renouvellement de contrat en raison de la liste des discriminations ci-dessous :

Apparence	Santé	Activités	Mœurs	Famille
Sexe	Handicap	Syndicales	Orientation sexuelle	Situation
Origine	Grossesse	Mutualistes		Patronyme
Age	Etat	Opinions politiques		
Appartenance, vraie ou fausse, à une: - ethnie - nation - race	Caractéristiques génétiques	Convictions religieuses		

Des sanctions pénales ont même été prévues en cas de discrimination, perçue comme une atteinte à la dignité humaine (45000€ d'amende et 3 ans d'emprisonnement). La procédure pénale a même créé une présomption simple de discrimination pour renverser la preuve, souvent trop difficile à rapporter. Une loi du 29 mars 2011 a créé le Défenseur des droits (fusion de la HALDE et autres autorités en charge des libertés et des droits).
Toutefois, le législateur a cherché à aller au-devant des initiatives privées encore trop timides en France. Des prescriptions pour favoriser l'embauche de certaines catégories de population ont donc été fixées :

- une contribution, calculée sur la base du SMIC, à verser à l'AGEFIPH (Association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) par les entreprises de 20 salariés et plus, qui n'auraient pas atteint le quota de 6% de personnes handicapées en leur sein,

- la parité dans les conseils d'administration depuis une loi du 13 janvier 2011 (40% en 2017, 20% en 2014) pour les entreprises de plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50M€[111]. Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE lui fait écho.

- une pénalité de 1% des rémunérations pour les entreprises ne seront pas couvertes par un accord signé par les partenaires sociaux (+ 300 salariés) ou de branche (+ 50) pour l'emploi des séniors. A défaut d'accord, un plan d'action doit être présenté par l'employeur (art. 87, L17/12/2008 relative au financement de la sécurité sociale pour 2009).

Mais jusqu'où peut-on légiférer, pour imposer la valorisation des talents multiples dans l'entreprise ou pour lutter contre la discrimination ? Est-il possible par une loi de corriger les inégalités de fait ?
Les juristes doivent rester modestes. En droit social, l'âge, par exemple, ne doit pas faire l'objet de discrimination. Mais au nom de l'égalité dans les entreprises, l'âge et par conséquent l'éventuelle baisse de productivité, la fatigue, ne donnent pas droit légalement à un traitement différencié : c'est selon mot de Lyon-Caen « une vieillesse sans droit ». Et seuls les accords collectifs, donc des conventions, permettent d'adapter au-delà des quotas, le rôle et la mission attendue des seniors dans chaque secteur d'activité (exemple : aménagement du temps de travail pour former les jeunes). Les organisations professionnelles sont alors plus performantes.

[111] Livre Vert Commission européenne, 5/04/2011, spéc. 1.1.3, p.7

La surenchère dans les textes dans la volonté affichée de réduire les inégalités pour sanctionner sous toutes ses formes les ruptures du pacte républicain de l'égalité n'est-elle pas l'aveu qu'une loi, surtout chargée de symboles, ne peut pas, à elle seule, changer les mentalités ?
Certes l'embauche de personnes handicapées par exemple est bien plus importante depuis la loi de 2005, contraignant les entreprises à payer une pénalité en cas de refus de respecter des quotas, qu'elle ne le fut avec la loi de 1987. Mais le lancement puis l'abandon progressif de la procédure des CV anonymes, du fait de ses effets pervers, sont révélateurs des résistances opposées par le monde économique : sans consentement totalement éclairé, les jeux sont faussés.
La liste exagérément détaillée des discriminations directes (Cf. tableau ci-dessus) va à l'encontre du principe d'universalité des droits de l'Homme et surtout de leur indivisibilité. « La reconnaissance au nom de l'égalité de droit ou des chances, de catégories particulières, telles les femmes (minorité visible ?), des homosexuels, des handicapés… a achevé de diviser l'humanité en divers démembrements devenant sujets de droit à part entière, au détriment de la recherche de l'essence de l'humanité de l'Homme » (Cadet, 2010a, p.152).
Les normes et les labels privés, du fait de leur caractère volontaire, permettent-il mieux de valoriser le capital humain ?

2.2. Peut-on normaliser les rapports humains ?

La question de l'évaluation du capital humain présuppose que les rapports puissent être normalisés, que des comparaisons soient possibles pour permettre des vérifications de données dites extra financières (afin de rendre des rapports comparables).
Les lignes directrices de l'ISO 26000 constituent la première norme sur la responsabilité sociétale des organisations ; à ce titre, elles donnent une définition très précise du capital humain (Art. 6.4.7) : « *Le développement du capital humain englobe le processus qui consiste à élargir les choix des personnes en développant leurs capacités, permettant ainsi aux femmes et aux hommes d'avoir une vie longue et saine, d'être bien informés et d'avoir un niveau de vie décent. Les opportunités politiques, économiques et sociales permettant d'être créatif et productif et de jouir du respect de soi-même et du sentiment d'appartenir à une communauté et d'apporter sa contribution à la société font également partie du développement du capital humain. Pour favoriser le développement du capital humain, les organisations peuvent mettre en œuvre une politique et des initiatives sur les lieux de travail en traitant des questions sociales importantes telles que la lutte contre la discrimination, l'équilibre entre vie familiale et responsabilités professionnelles, la promotion de la santé et du bien-être et la diversification de leur personnel. Ils peuvent également mettre à profit la politique et les initiatives sur le lieu de travail pour améliorer les capacités et l'employabilité des personnes. L'employabilité concerne l'expérience, les compétences et les qualifications qui augmentent les capacités d'une personne à obtenir et à conserver un travail décent* ».
Mais à y regarder de plus près, il ne s'agit pas d'une norme qui conjugue en la matière responsabilité et performance. L'objet de la diversité est tout autre (Berger-Douce, Bereni, Caillebas et Cuevas).
L'ISO 26000, *a fortiori* n'est pas objet de certification, car en matière de responsabilité, seuls les Etats sont souverains pour fixer les normes de responsabilité et pour sanctionner. La certification est exclue car il n'est pas envisageable qu'un organisme privé puisse prétendre juger de la responsabilité d'une organisation de manière binaire en termes de conformité : les prérogatives des pouvoirs publics seraient alors remises en question.
Ces lignes directrices sont un guide de bonnes pratiques, une terminologie pour traduire la responsabilité sociétale des entreprises selon un langage commune au niveau mondial. Par application de sept principes d'action autour de septe questions centrales, les exigences sont énumérées sous forme de recommandations, « actions et attentes associées », et le plus souvent

au conditionnel ou sous forme de faculté aux entreprises. C'est une norme sociétale, politique, holistique (Cadet 2010b) : elle ni technique, ni à proprement parler de management, même si c'était le souhait de ces concepteurs au départ[112]. Il s'agit plutôt d'une norme de gouvernance, pour intégrer les parties prenantes dans un processus de décision destiné à optimiser la contribution des organisations au développement durable.
L'Union européenne reconnaît officiellement ce référentiel comme témoin de l'engagement des entreprises[113], pas davantage.
Mais la question de la certification du « capital humain » n'aurait-elle aucun sens ?

2.3.Les tentatives de certification pour évaluer et valoriser le « capital humain » ?

Les organismes privés de certification, les cabinets d'audit ou les agences de notation sociétale jouent alors sur les mots. On emploie le terme d'évaluation et non d'audit de conformité, de vérification des données dites extra-financières ou de performance de l'ISR (Investissement Socialement Responsable)
Le label AFAQ 26000 qui succède au modèle de l'AFAQ 1000NR propose ainsi une méthodologie d'évaluation du degré de maturité de responsabilité sociétale dans les organisations. Pour certains auteurs, c'est une pseudo-certification (Cadet 2010c).
Le référentiel prévu dans le projet d'arrêté qui succédera au décret à venir sur le Grenelle II pose une interrogation sur la nature de la vérification des données extra-financières car il se base essentiellement sur des données quantitatives (Emplois, Organisation du travail, Relations sociales, Santé et sécurité, Formation, Egalité de traitement, Promotion et respect des dispositions OIT). On est loin d'une mesure du bien-être des salariés ou de la qualité de relation sociale. En outre, le COFRAC sera sensible à l'argument des commissaires aux comptes déjà aguerris dans l'attestation des rapports de développement durable selon certains référentiels internationaux lorsqu'ils réclameront l'accréditation pour apposer une attestation d'assurance modérée ou limitée sur les IEF. Les enjeux financiers dans la RSE sont considérables.
La chute du cabinet Andersen n'aura pas permis de limiter le poids des gens du chiffre même dans le domaine social. Les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) sont donc une appellation plus juste que les informations dites extra-financières qui auront, dans ce cadre nécessairement, un impact financier et quasi-exclusivement. Pour autant, la mesure du capital humain étant liée à l'humain, le terme IEF était plus justifié.
Le Label diversité ou et le Label égalité posent plus précisément la question délicate de la certification des rapports humains. S'agit-il d'une recherche de conformité ou de conformisme ? Peut-on éviter les déviances par ce biais ou les réelles transgressions ? Pourquoi surajouter à la règlementation une régulation, parfois moins exigeante ? Il peut effectivement paraître choquant de privilégier les pratiques, et de pouvoir afficher un label d'entreprise respectant ou étant dans une démarche de chercher à appliquer la loi, rien que la loi, toute la loi…
L'Homme est un sujet de droit. Son travail seul peut être objet de droit (Supiot, 2007, p.45 à 107)) donc éventuellement de certification. La loi sur les 35h a échoué dans son souci économique de calcul de la valeur temps en oubliant que l'heure travaillée avait une composante humaine fondamentale.

[112] http://scd-theses.u-strasbg.fr/2165/01/HELFRICH_Vincent_2011.pdf
[113] Communication de la Commission au Parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions du 25 octobre 2011 COM (2011) 681 final « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », Encadré p.16

Conclusion

L'Homme n'est pas une valeur mais crée de la valeur; la qualité sociale reste cependant difficilement mesurable. Quel référentiel est imaginable?
Au XXIème siècle, la finance est encore reine, quoique décriée dans son mode de fonctionnement incontrôlé, non suffisamment régulé, ou disproportionné, par rapport au domaine social.
Les normes de RSE ne sont pas encore des normes juridiques. Leur statut est en émergence. Les droits de l'Homme font office d'un *esperanto* juridique (Cadet2010b).
Certes les droits de l'Homme sont indivisibles. Ils ne sont pas négociables. Ils ne sont pas fractionnables. Mais cela reste soit une utopie ou une idéologie.
La RSE « apparaît ainsi comme une instance de régulation entre les demandes sociales qui s'expriment sur le marché et comme une réponse à une demande de valeur qui ne peut s'y exprimer » (Pesqueux, 2007, p.35)

Bibliographie

Abrassart C. et Aggeri F. (2008), « Le management de l'éco-conception », in Hatchuel A. et Weil B., (dir.), Les nouveaux régimes de la conception, Langages, théories, métiers, Paris, Vuibert Cerisy, p.249-269
Ballet J., de Bry F., Carimentrand A., Jolivet P., (2011) L'entreprise et l'éthique, Coll. Economie humaine, 2ème éd. Seuil, p.109-122.
Berger-Douce S. (2009), « La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance? », *Management & Avenir*, 2009/9, n°29, p.258-274
Bereni L., « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise, la transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », Presses de Sciences Po., Raisons politiques, 2009, n°35, p.87-105
Besse G., (nov. 2005) « A qui profite la RSE? », *Droit social*, n°11, p.991-1000
Bounfour A., (2006), Capital immatériel, connaissance et performance, L'Harmattan
Brouillon G.-A., « Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France », *Management & Avenir*, 2007/4, n°14, p.137-149
Cadet I., (2010a), « Les droits de l'homme dans l'Union européenne : un modèle de normes universelles ? », Chap. 16 in *Normes : Origines et Conséquences des Crises*, (dir.), Bessire D., Cappelletti L. et Pigé B., Coll. Recherche en gestion, Economica, p.149-162 ; (2010b) « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale: une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue Internationale de Droit Economique*, n°4 ; (2010c), « Certification ISO 26000 : entre mythes et réalités », *Revue Qualitique*, octobre, n°219, 28-35
Cailleba P. et F. Cuevas F. , « Retour d'expériences sur le management de la diversité dans 250 entreprises françaises », *Management & Avenir*, 2009/8, n°2
Canto-Sperber M. (2004), Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, 2 vol., *Quadrige Dico Poche, PUF*
Carbonnier J., (1995), Droit civil, Les personnes, Tome 1, Personnalité, incapacités, personnes morales, *Coll. Thémis Droit, PUF*
Claude J.-F. (2003), Le management par les valeurs, L'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens? 2ème éd. *Ed. Liaisons*
Daudigeos T., Valiorgue B., (2010), « Les limites du traitement marchand de la responsabilité sociale de l'entreprise », *RFSE*, p.65-86
Delmas-Marty M. (1998), Trois défis pour un droit mondial, *Du Seuil*; (2005) Vers un droit commun de l'humanité, *Textuel*.
Deumier P., (2009), « Chartes et codes de conduite des entreprises : les degrés de normativité des engagements éthiques », *R.T.D.Civ*. P.77

Godelier E. (2008), « Les « valeurs culturelles » en gestion : objet d'analyse à construire ou levier de manipulation idéologique ? », *Revue Sciences de Gestion*, n°64, Ed. Iseor, p.107-126.
Gorz A. (2003), L'immatériel, Gallilée
Guillien R. et Vincent J., (dir.) (1985), Lexique de termes juridiques, *Dalloz*
Habermas J., (1978), Raison et légitimité, *Payot*
Hirigoyen G. et Caby J., (2005), Création de valeur et gouvernance de l'entreprise, *Economica.*
d'Humières P., (déc. 2010) « La RSE contribue –t-elle à la performance de l'entreprise ? Les termes du débat et de la démonstration ou comment la RSE améliore le bilan et la valeur de l'entreprise par une meilleure adéquation sociétale face aux risques et opportunités », Les notes d'analyse stratégique de l'Institut RSE management (www.institutrse.com), http://www.institutrse.com/actualite-rse/notes-d-analyse-de-l-irse-management/la-rse-contribue-t-elle-a-la-performance-de-lentreprise-les-termes-du-debat-et-de-la-demonstration.html
Jacques G. (2009), Les droits de l'Homme et l'impunité des crises économiques, *Du Cerf* p.86-88.
Jeammaud A. (1990), « La règle de droit comme modèle », *Dalloz* 1990, *chron*. pp. 203-204
Lalande A., (2010), Vocabulaire technique et critique de la philosophie, *Quadrige Dico Poche, PUF*
Livet P., (2006), Valeurs en philosophie, *Encyclopédie Universalis*, p.25
Loeve B. et Doucin M., (2010), « Due diligence et sphère d'influence dans le contexte du respect des droits de l'Homme par les entreprises, enjeux de la définition dans le champ d'application des standards en matière de RSE », Dossier entreprise et développement durable n°16, *Cahiers du droit de l'entreprise,* n°3, mai-juin, pp.48-57
Lyon-Caen G. (1991), « Une vieillesse dans droit », *Dalloz,* chron. XXI, p.112
Malaurie Ph., (2001), « Les antinomies des règles et de leurs fondements », *in Le droit privé français à la fin du XXème siècle, Etudes offertes à Pierre Catala*, Litec, p.25-31
Mazuyer E., (2009), « La force normative des instruments adoptés dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise », *in* Thibierge C. *et alii* (dir.), *La force normative, Naissance d'un concept,* L.G.D.J.-Bruylant, 2009, p. 577-589.
Meyrat I., (2010), « Les chartes éthiques sous contrôle du juge » Semaine sociale Lamy, n°1433, 15-02-2010
Pesqueux Y. (2007), Gouvernance et privatisation, La politique éclatée, *PUF ;* même auteur et Biefnot Y., (2002), Ethique des affaires - Management par les valeurs et responsabilité sociale, Paris, d'Organisation.
Pluchart J.J., (2010), « Vers une approche constructionniste de la valorisation de l'entreprise », *Cahiers de recherche PRISM-Sorbonne,* http://prism.univ-paris1.fr
Point S., (2006) « La Charte de la Diversité, regards sur le discours des entreprises signataires », *Management & Avenir*, 2006/2, n°8, p.61-85
Queinnec Y., Bourdon W. (2010), Réguler les entreprises transnationales, Cahier de 46 propositions, *Sherpa*
Riccardi A. (2007), Vivre ensemble, trad. it., A. Faller, *Ed.DDB.*
Salmon A., (2006), « Responsabilité sociale de l'entreprise », in Dictionnaire de l'autre économie, DDB, p.523-532
Semler R. (1993), A contre courant, Vivre l'entreprise la plus extraordinaire au monde, *Dunod* (trad. américain/ M.-F. Pavillet)
Sen A. (2003), L'économie est une science morale, Ed. La Découverte, Poche.
http://www.minefi.gouv.fr/notes_bleues/nbb/nbb301/artcapitalhumain.pdf sur l'aspect "formation, compétences et qualifications"
Savall H. (1989), Enrichir le travail humain : l'évaluation économique, *Economica*, 4ème éd. augmentée.

Silva F. et Vercoustre D., (2010), « Valeurs et vertus dans le management », Chap.3, in *Tous vertueux, pour une performance durable des organisations,* (dir.) J.-M.Peretti, Eyrolles, Ed. d'Organisation, p.33-37; même auteur et Duverge F., « Le sens du management, la valeur des valeurs », Chap.8, même ouvrage, p. 77-89
Supiot A., (2005), *Homo Juridicus*, Essai sur la fonction anthropologique du Droit, *Seuil ;* (2007) Critique du droit du travail, *Coll. Quadrige, Essais Débats, PUF*
Thevenet M. (2011), Culture d'entreprise, *Que sais-je?* (Algérie)
Trébulle F.-G. (2006), "Personnalité morale et citoyenneté, considérations sur l'entreprise citoyenne", Revue des Sociétés, n°1, p.41s.
Vernier M.-F., (2010), « Ethique sur le marché : comment permettre le succès de produit intégrant une démarche éthique. Le cas de l'éco-conception », *Ethique et économique/ Ethics and Economics,* 7, (1), http://ethique-economique.net/

ENTRE ANCRAGE ET CIRCULARITE : LE DILEMME DE LA GESTION DES TALENTS DANS LE CONTEXTE DES CLUSTERS.

Denis CHABAULT
Université Paris Sud 11 - PESOR (E.A. 3546)
denis.chabault@u-psud.fr

Annabelle HULIN
Institut d'Administration des Entreprises de Tours - CERMAT (E.A. 2109)
annabelle.hulin@univ-tours.fr

Introduction

On assiste depuis le milieu des années 1990 à un phénomène presque généralisé de *clusterisation* des économies nationales, qui pousse les entreprises à travailler en réseau au sein d'un territoire spécifique (Pecqueur, 2005). On observe, en effet, une multiplication des politiques visant à créer ces clusters. Par exemple, en 1998, l'Allemagne créé des *« Kompetenznetze »*. En 2008, le pays compte près de 130 clusters de ce type, répartis sur 18 domaines d'innovation. Les clusters aux Etats-Unis comptent parmi les plus étendus et les plus puissants de la planète. On y trouve, en effet, des clusters mythiques tels que la Silicon Valley ou encore la Route 128, qui ont montré leur impact positif notamment sur la création d'entreprises avec l'émergence de grands groupes tels qu'Intel et Google. Ce phénomène de *clusterisation* se retrouve également en France à travers la politique des pôles de compétitivité dont la finalité principale consiste à stimuler l'innovation collaborative entre acteurs du monde de la formation, de la recherche et de l'industrie.

Aujourd'hui, la question de la gestion des compétences apparaît comme une problématique centrale pour ces pôles. En effet, d'une part, ils sont constitués d'acteurs variés aux connaissances et aux compétences hétérogènes, qui doivent être coordonnés dans le cadre des projets collectifs d'innovation. D'autre part, les acteurs membres de ces pôles doivent anticiper l'avenir en détectant les nouvelles compétences qui serviront de base aux innovations de demain. Dans cet article, nous nous intéressons à la notion de talent qui émerge depuis quelques années dans le champ des ressources humaines et qui s'est focalisée sur niveau intra-organisationnel. Pourtant, cette notion apparaît comme un enjeu stratégique pour les réseaux d'innovation (Chabault et Hulin, 2011). Dans ce contexte, il semble essentiel de s'interroger sur le rôle que peut jouer la gestion des talents pour faire face aux impératifs de développement et de compétitivité des entreprises.

Cet article, à dominante théorique, fait émerger un questionnement dans le contexte des clusters : comment appréhender le dilemme ancrage/circularité dans ces organisations ?

Pour étudier cette question, nous cherchons à comprendre tout d'abord en quoi le talent constitue-t-il un enjeu de prospective dans le contexte des pôles de compétitivité ? Plusieurs questions sous jacentes animent cette recherche : en quoi consiste la notion de talent dans le contexte des pôles de compétitivité ? Comment et pourquoi les organisations appartenant à ces réseaux sont-elles amenées à gérer leurs individus dits talentueux ? Quel est le rôle de la GRH dans ce nouveau contexte ? Cette recherche vise par conséquent à contribuer à mieux comprendre le concept de talent dans un contexte spécifique : celui des pôles de compétitivité, et son positionnement au sein de la fonction ressources humaines de demain. Cette démarche

de réflexion est ici construite à travers un ensemble de questionnements théoriques et conceptuels.

Afin de répondre à ces différents questionnements, cet article s'attache, dans un premier temps, à comprendre le phénomène de clusterisation des organisations et à cerner les contours de la notion de talent. Cette notion est, dans un deuxième temps, positionnée au cœur de la prospective du management des ressources humaines. Dans un troisième temps, nous revenons sur les enjeux stratégiques de prise en compte du talent au sein des pôles de compétitivité.

1. Le talent confronté à la clusterisation des organisations

Depuis le milieu des années 1990, on peut observer un mouvement presque généralisé de clusterisation des économies nationales (Pecqueur, 2005). Nous revenons, dans cette première partie, sur la question de l'émergence des clusters plus particulièrement dans le contexte français des pôles de compétitivité. Nous montrons notamment que la trajectoire des pôles repose sur leur capacité à mobiliser leurs salariés dans le cadre d'actions collectives à dominante R&D ; ce qui conduit à s'interroger sur le nécessaire redimensionnement de la fonction ressources humaines dans les organisations. C'est finalement les talents disponibles dans les entreprises qui sont susceptibles de fonder l'avantage stratégique des organisations.

2. L'émergence des clusters dans le contexte français

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). Au-delà d'un effet de mode certain, la globalisation de l'économie, la nouvelle répartition des activités dans l'espace, l'ouverture des marchés et la diffusion rapide des nouvelles technologies, ont exercé, depuis le début des années 1980, des pressions sur les systèmes de production, les soumettant à des impératifs d'évolution et d'adaptation.

Ces réseaux ont été vulgarisés par Porter (1990) sous le terme générique de *cluster* qu'il définit 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). Ce concept de cluster a été largement diffusé et popularisé au début des années 1990 jusqu'à en faire un mythe sur lequel de nombreux pays se sont appuyés pour favoriser et accompagner le développement économique de leur territoire (Hamdouche, 2008). En effet, 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, *c*haque pays semble vouloir s'appuyer sur de tels dispositifs afin de relancer et/ou d'assurer le développement économique de son territoire. Néanmoins, certains chercheurs considèrent que le concept a été utilisé de manière *«chaotique»* (Martin et Sunley, 2003) en raison notamment de l'incomplétude de la conceptualisation de Porter sur laquelle 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 »*. La littérature montre ainsi que ces clusters ne constituent pas une réalité homogène. Ils relèvent à la fois d'une très forte disparité conceptuelle et traduisent une multitude de situations empiriques qui dépendent à la fois de leur mode d'émergence (décrété ou spontané) et de leurs contextes institutionnels (Calmé et Chabault, 2007[114].). Ces multiples configurations, définitions et applications ajoutent à *« la*

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

pénombre sémantique » (Veltz, 1996 : 70) et ne facilitent pas la compréhension d'un phénomène désormais ancien depuis les travaux séminaux de Marshall (1890).

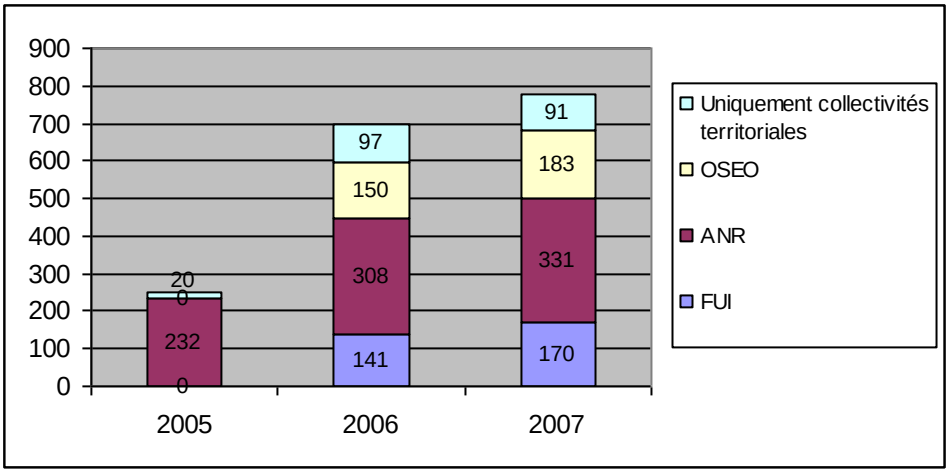
Le défi que ces pôles devaient relever tenait à la détermination de nouvelles relations entre centres de recherche, industriels et organismes de formation autour de projets innovants ; ce qui supposait un changement ou l'acquisition d'une nouvelle culture du partenariat à laquelle de nombreux acteurs n'étaient pas familiarisés, mais aussi l'adoption de modes d'organisations spécifiques (Chabault, 2009). Les pôles se sont rapidement constitués, ils ont fondé leurs modes de gouvernance, leurs équipes d'animation, etc. et ont cherché à mobiliser leurs membres autour de projets communs.

Trois ans après son lancement, le gouvernement a souhaité évaluer la politique des pôles de compétitivité, dans le but d'esquisser un premier bilan des actions engagées. L'évaluation devait ainsi concerner à la fois la cohérence et la pertinence de la politique industrielle dans son ensemble et les résultats des dynamiques engagées dans chacun des pôles. Ceux-ci ont été évalués sur la base d'un cahier des charges qui prévoyait 11 axes d'analyse répartis en sept thèmes spécifiques. Ces axes sont : la stratégie (technologique, marché, internationale), l'animation et la gouvernance, le processus projet, la prise en compte de la gestion des compétences, l'intégration des PME, l'ancrage territorial (relations avec la recherche, le développement économique) et la prise en compte du développement durable. Au terme de l'évaluation, il est apparu que *« le dispositif contribue efficacement à appuyer la dynamique locale de coopérations entre acteurs* » (DIACT, 2008 : 71).

En dépit d'un fonctionnement parfois opaque pour les acteurs des pôles, en raison notamment de la multiplicité des guichets de financement (Chabault, 2009), l'évaluation a montré que les résultats des pôles en matière de projets de R&D semblaient positifs entre 2005-2007 (cf. figure 1). Au total, 3700 projets ont été labellisés par les pôles sur cette période. Parmi ceux-ci, 1700 ont obtenu un accord de financement par le FUI (Fonds Unique Interministériel) pour un montant de 1,7 milliards d'euros (DIACT, 2008). Par ailleurs, la dynamique mise en œuvre par la politique des pôles a semblé positive puisque qu'en 2006, 4467 entreprises faisaient partie d'un pôle, et 6006 à la fin de l'année 2007, ce qui représentait environ 790 000 salariés (SESSI, 2009).

Figure 1 :

Evolution du nombre de projets de R&D financés par type de financeurs entre 2005 et 2007.



Source : DIACT (2008 : 30).

Au-delà de ces résultats encourageants et afin de pérenniser le dispositif, le gouvernement a reconduit sa politique en se mobilisant autour d'une version 2.0 des pôles de compétitivité (pour la période 2008-2011). La DIACT (Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité du Territoire) prévoyait ainsi de renforcer le pilotage stratégique des pôles (à travers la signature de contrat de performance et de feuilles de routes stratégiques), d'améliorer les processus de coopération (à travers notamment la mise en place de plateformes technologiques), et de développer l'écosystème d'innovation des pôles (à travers une meilleure prise en compte de l'environnement local).

Au cœur de ces trois axes d'amélioration, la question de la gestion des compétences apparaît comme une problématique centrale pour l'Etat et pour les pôles. En effet, d'une part, les pôles de compétitivité sont constitués d'acteurs variés aux connaissances et aux compétences hétérogènes, qui doivent être coordonnés dans le cadre des projets collectifs d'innovation. Ainsi, comment faire travailler ensemble ces individus ? D'autre part, les acteurs membres de ces pôles doivent anticiper l'avenir en détectant les nouvelles compétences qui serviront de base aux innovations de demain. Dans ce cadre, comment la gestion des ressources humaines (GRH) peut-elle contribuer à ces innovations ?

Après une période d'émergence et de structuration, l'Etat a incité les pôles à s'intéresser aux questions de GRH de leurs membres. En effet, une fois passée l'euphorie de la labellisation de 2005, les pôles sont entrés en action et ont proposé de nombreux projets de R&D collectifs, mobilisant ainsi une grande partie des compétences disponibles chez leurs membres. Mais, une fois le potentiel de projets (et de compétences) directement actionnables mobilisé, s'est posée la question, pour beaucoup de pôles, de l'épuisement (au moins) partiel des compétences disponibles et par voie de conséquence du renouvellement des projets R&D collectifs. Face à ce constat, comment la GRH peut-elle aider au renouvellement des projets pour faire face aux défis de demain ? Comment assurer l'avenir des pôles ?

Empiriquement, l'évaluation nationale des pôles de compétitivité a ainsi souligné que la prise en compte de la gestion par les compétences est très largement hétérogène en fonction des cas (DIACT, 2008). Pourtant, la gestion des compétences apparaît comme un enjeu stratégique pour les réseaux d'innovation (Chabault et Hulin, 2011). La GRH actuelle peut-elle répondre à ces impératifs de développement qui semblent bouleverser les conceptions traditionnelles des relations salariés-entreprises ?

3. Le redimensionnement du MRH

La fonction ressources humaines fait l'objet régulièrement d'enquêtes, de travaux et de recherches sur le rôle qu'elle doit tenir. D'après ces travaux, la RH serait l'une des fonctions les plus étudiées dans les organisations (Boulay, 2007) et constituerait une source d'avantage concurrentiel durable (Becker et Gerhart, 1996 ; Grisé *et al*., 1997). Dans ce cadre, depuis quelques années, de nombreux discours managériaux et théoriques plaident pour une conception stratégique de la gestion des ressources humaines. Ainsi, si cette dimension stratégique de la fonction RH semble plus ou moins institutionnalisée (Ulrich, 1996 ; Roger, 2002), elle constitue également un véritable défi pour le futur des organisations (Added *et al*, 2009). Si l'on évoque régulièrement les nouveaux défis, les enjeux majeurs, les nouveaux rôles du directeur des ressources humaines (Dupont, 2011), notamment dans le cadre de nouveaux contextes organisationnels, qu'en est-il plus particulièrement dans le contexte des pôles de compétitivité ? L'émergence des pôles de ces derniers invite ainsi à se poser la question de la continuité ou de la rupture de la fonction RH « traditionnelle » telle qu'on la connait.

Depuis 2005, outre le fait que beaucoup de pôles ont engagé des réflexions, et pour certains, des actions de gestion des ressources humaines (DIACT, 2008), de nombreux chercheurs se

sont intéressés à la question des ressources humaines dans le cadre de ce nouveau contexte institutionnel. Certaines recherches proposent de nouveaux cadres d'analyse pour les dispositifs de management (Defélix *et al*., 2009). Les recherches sur les questions de GRH dans les pôles de compétitivité montrent tous les bénéfices à coopérer sur cette thématique (Barnes *et al*., 2002 ; Culié *et al*., 2006 ; Colle *et al*., 2009 ; Defélix et Mazzilli, 2009 ; Chabault et Hulin, 2011). D'autres travaux focalisent leur attention sur les dispositifs[115] de GRH territoriale (Chabault et Hulin, 2011), ou encore sur les principales caractéristiques de ces dispositifs (Mazzilli, 2010). Dès lors, un constat s'impose : les contours des fonctions RH traditionnelles sortent des frontières des organisations. Le territoire des RH semble ainsi s'élargir pour imbriquer différentes strates organisationnelles qui semblent de plus en plus poreuses.

Pourquoi la GRH se fait-elle hors des murs des organisations ? Comment expliquer ce mouvement ? Depuis quelques années, l'intérêt des praticiens et des chercheurs se renforce vers la nécessité de penser le management des ressources humaines au-delà des frontières de l'organisation (Cadin, 1997 ; Le Boulaire et Leclair, 2003 ; Rorive, 2005 ; Defélix *et al*., 2008 ; Colle *et al*., 2009 ; Bories-Azeau et Loubès, 2009 ; Mazzilli, 2010). Ce redimensionnement de la GRH peut être expliqué par un ensemble de facteurs de contingence (Defélix *et al*., 2010) : des facteurs externes en provenance de la politique et de la société (le développement des pôles de compétitivité, la multiplication des interlocuteurs territoriaux en matière de GRH) et des facteurs internes à l'entreprise (les limites des politiques internes de GRH, les attentes des salariés eux-mêmes en vers le bassin d'emplois, le territoire). Par ailleurs, il semble que la GRH doive faire face à de nouveaux défis. Certains de ces défis semblent avoir été bien identifiés : la territorialité des activités qui invite à penser global et à agir local, les coopérations inter-organisationnelles qui nécessitent de mettre en synergie les capacités stratégiques des organisations, l'open innovation qui invite à repenser les modèles traditionnels d'innovation, etc.

Selon nous, le point commun à l'ensemble de ces défis est la dimension nécessairement prospective de ces dispositifs de management des RH. Or, cette dimension ne semble pas explicitement abordée par les travaux théoriques et empiriques (Tixier, 2009) alors qu'elle semble centrale dans le cadre des pôles de compétitivité. Scouarnec (2008 : 183) souligne à ce titre qu'en gestion des ressources humaines : *« les applications concrètes et utiles* [de la prospective] *sont encore trop timides »*.

D'une manière générale, la prospective s'inscrit dans une démarche d'anticipation. Dans le contexte plus spécifique de la GRH, la prospective consiste à développer des dispositifs d'anticipation des ressources humaines. Ici, anticiper c'est essayer de prévoir des ruptures RH auxquelles les organisations devront faire face (Brillet et Hulin, 2010) : futurs départs à la retraite, évolutions des métiers individuels, entreprises et sectoriels (Boyer et Scouarnec, 2009), émergence de nouveaux métiers et de nouvelles compétences, évolution des comportements et des attentes des générations au travail (Brillet et Hulin, 2011), développement des technologies, modifications stratégiques, etc. Ce besoin d'anticipation se justifie notamment au regard de l'environnement instable dans lequel les organisations évoluent. Afin de survivre, elles doivent gérer et accompagner les changements auxquels elles font face. Pour cela, les dispositifs d'anticipation RH apparaissent d'une importance stratégique pour les organisations. En effet, Godet et Monti (2006 : 1032) plaident pour *« le développement de fortes synergies potentielles entre la prospective et la gestion des ressources humaines, comme nous l'avons fait au début*

[115] Chabault et Hulin (2011) dressent un panorama des différentes pratiques de gestion des ressources humaines dans les pôles de compétitivité : activités de dotation (groupement d'employeurs, pratiques de mise à disposition de personnel, mobilité inter-organisationnelle), activités de formation (offres de formations inter-entreprises, systèmes d'informations ressources humaines, labellisation de formations, cartographies de compétences organisationnelles).

des années 1980 pour la prospective et la stratégie […] *La gestion des ressources humaines, de plus en plus stratégique, doit désormais devenir prospective ».*

La question de l'anticipation est par nature extrêmement complexe. A ce titre, certains auteurs opposent prévision et prospective. La prévision est de nature plutôt quantitative, orientée à court et moyen terme (Boyer et Scouarnec, 2005). Avec la prospective, il ne s'agit pas de prédire l'avenir mais davantage d'aider à le construire (Gilbert, 1999). Dans une perspective plus qualitative, la prospective correspond ainsi notamment à un inventaire du champ des possibles à long terme. Elle cherche à identifier les ruptures qui doivent être prises en considération pour l'avenir des organisations. Le tableau suivant synthétise les éléments caractéristiques de la prévision et de la prospective.

Tableau 1 : Logiques de changement et démarches d'anticipation.

Démarche d'anticipation	Logique de changement	Principales caractéristiques
Prévision	Continuité	Tendances connues : savoir-science Environnement stable Prise en compte de l'environnement proche Poursuite du modèle dominant Conduite du changement par ajustement Court et moyen terme
Prospective	Rupture	Recherche des ruptures, zones de fragilité par remise en cause des paradigmes dominants Environnement instable Prise en compte de plusieurs paramètres Construction de scenarii Préparation aux changements radicaux Long terme

Source : Thamain (2009 : 3).

Comme ce tableau l'indique (Thamain, 2009), la prospective RH apparaît en rupture par rapport aux dispositifs prévisionnels des ressources humaines. Elle vise à remettre en cause les paradigmes dominants pour en faire émerger de nouveaux dans un contexte instable. Cette caractéristique essentielle invite à identifier un paradoxe : la vision « classique » de la GRH développe une orientation à court terme alors que ses enjeux se situent à un niveau stratégique et donc de long terme (Hulin, 2010). Dans le cadre des pôles de compétitivité, ce paradoxe apparait d'autant plus flagrant : il faut pouvoir proposer des projets de R&D collectifs à court terme et anticiper l'avenir de manière à renouveler régulièrement le portefeuille des projets. Le choix entre continuité et rupture apparaît alors stratégique pour les pôles. Leur positionnement semble d'autant plus difficile que les injonctions institutionnelles ne laissent guère de place au doute : pour l'Etat, les pôles sont des « machines à projets de R&D ».

Dans ce cadre, il s'agit alors d'investir dans les métiers de demain ; ceux susceptibles de fonder l'avantage concurrentiel à long terme des entreprises. Il peut s'agir de métiers en survie positive ou en transformation (Boyer et Scouarnec, 2005, 2009), voir de métiers naissants ou en émergence (Dietrich, Parlier, 2007). Parier sur les métiers de demain nécessite néanmoins une démarche spécifique ; et c'est là que la prospective prend tout son sens. La prospective est ici considérée comme une démarche *« de l'ordre de l'anticipation, même imparfaite, des changements, des discontinuités, des éventualités. L'objectif n'est pas de décrire l'état futur le plus probable mais d'élaborer différents cheminements ou développements plausibles compte tenu des degrés de liberté des acteurs en jeu »* (Scouarnec, 2002 : 12). Il s'agit d'une démarche systémique de l'ordre de l'anticipation des devenirs possibles qui permet de mieux comprendre les tendances présentes ou à venir des métiers des pôles de compétitivité. La prospective des métiers permet de mieux appréhender les évolutions des métiers dans le contexte des mutations du marché du travail et de l'environnement, d'identifier les marges de manœuvre qu'ont les

entreprises au regard des mutations à l'œuvre, d'éclairer les parcours professionnels possibles des individus et d'anticiper les besoins de renouvellement de la main d'œuvre comme les besoins formatifs (Groupe Prométhée du Commissariat général du Plan, 2004).

Cette précision « prospectiviste » est importante puisqu'elle nous conduit à pendre en compte la notion de talent. En effet, la fonction RH a toujours dû accompagner et anticiper l'évolution des organisations pour proposer les dispositifs les mieux adaptés à leur environnement (Dejoux et Thévenet, 2010). Aujourd'hui, le concept de talent semble interroger les communautés managériales et académiques pour rendre compte des défis que les organisations doivent relever. En effet, comme le précisent Boyer et Scouarnec (2009 : 325) *« anticiper les métiers, adopter une posture prospective en GRH nécessite une réflexion sur soi et les talents de demain… La prospective des talents n'est que le prolongement opérationnel de la prospective des métiers… dans le contexte actuel, la valorisation de soi, de son talent, devient un véritable portefeuille de survie et un garant pour une employabilité choisie ».* La notion de talent apparait alors fondamentale pour mieux comprendre comment les individus peuvent s'inscrire dans une démarche de prospective individuelle qui aura *a priori* une incidence sur les capacités d'anticipation des entreprises.

Cette notion de talent s'inscrit dans le prolongement d'autres concepts qui décrivent l'activité humaine (Dejoux et Thévenet, 2010). Elle semble aujourd'hui incontournable dans le débat scientifique et managérial pour prolonger les réflexions sur l'aptitude, la qualification, les compétences, etc. qui semblent insuffisantes (Dejoux et Thévenet, 2010). Le tableau 2 permet de comprendre l'évolution de ces concepts qui décrivent l'activité humaine. Ce tableau souligne également l'intérêt de la notion de talent dans l'environnement actuel des organisations et surtout par rapport aux enjeux des pôles de compétitivité exposés au début de cet article. Les entreprises membres des pôles évoluent en effet dans un environnement fortement concurrentiel et sont en recherche permanente d'innovation et de différenciation.

Tableau 2 : Les concepts qui décrivent l'activité humaine.

	Unité d'analyse	Méthodologies	Apports	Contexte organisationnel
Aptitude	La tâche Ce que la personne est capable de faire.	Liste des tâches. Travail prescrit.	Segmentation du travail. Comparaison des personnes à partir des tâches qu'elles réalisent.	Entreprise de production. Main d'œuvre peu qualifiée. Collaborateurs interchangeables.
Qualification	Le poste La hiérarchie par rapport à un emploi. Logique individuelle.	Référence au poste. Référence au diplôme.	Principe égalitaire fondé sur l'ancienneté. Comparaison des personnes grâce aux grilles de classification et donc par rapport aux postes occupés.	Entreprise évoluant dans un environnement stable.
Compétence	Les savoirs, savoir-faire, savoir être. Individualisation des RH. Logique d'adaptation et d'employabilité.	Référentiel collectif. Approche globale prévisionnelle qui ajuste les ressources et les besoins en compétences. Légalisation (accords).	Principe d'individualisation mais appliqué collectivement. « tout me monde a des compétences ». Comparaison des personnes grâces aux référentiels et aux compétences acquises.	Entreprise évoluant dans un environnement incertain nécessitant une forte adaptation du personnel.
Talent	Les compétences rares Compétences recherchées. Combinaison rare de compétences rares.	Repérage de profils atypiques. Valorisation de la différence.	Principe d'hyper-individualisation. Attirer et retenir les meilleurs, ceux qui sont différents et ont une valeur ajoutée. Valorisation de la personne par rapport à son unicité.	Entreprise évoluant dans un fort environnement concurrentiel, en recherche permanente d'innovation et de différenciation.

Source : Dejoux et Thévenet (2010 : 56).

Dans le contexte que nous venons de décrire, le talent semble pouvoir constituer une clé d'entrée riche de sens pour appréhender ce caractère prospectiviste de la GRH dans le cadre des pôles de compétitivité. En effet, certaines recherches considèrent que le talent (et son management) permettent *« d'aller plus vite »*, mais aussi au-delà des strictes frontières de l'entreprise (Lewis et Heckman, 2006).

4. Le talent au cœur de la prospective du management des ressources humaines

Nous cherchons ici à présenter la notion de talent. Après avoir rappelé le contexte d'émergence de la notion et sa définition, nous revenons sur le management du talent et ses incidences sur la prospective du management des ressources humaines.

5. L'émergence de la notion de talent

La notion de talent est d'abord apparue en 2000, dans l'univers managérial, à travers une étude conduite par le cabinet Mc Kinsey[116]. Cadin (2009) souligne la richesse de cette terminologie choisie par Mc Kinsey : une référence directe au monde du sport et au monde des arts, mais également à l'univers des artisans (Dejoux et Thévenet, 2010) qui semble avoir inspiré fortement les entreprises.
Depuis cette première étude managériale, Lewis et Heckman (2006) soulignent la popularité de la notion de talent à la fois dans les milieux professionnels et dans les milieux académiques. On peut, en effet, remarquer une véritable profusion d'ouvrages et d'articles managériaux et scientifiques depuis le début des années 2000. Plusieurs études managériales soulignent la montée en puissance de la gestion des talents (Bouteiller et Gilbert, 2009). A titre d'exemples, citons une étude du cabinet Hewitt Associates réalisée en 2007 (« 3rd European HR Barometer, HR Trends and Perspectives 2008-2010 »), menée pour le compte du Club Européen des Ressources Humaines, qui montre que les DRH européens considèreraient la gestion des talents comme une de leurs tâches les plus importantes. Dans la même perspective, le baromètre 2008 CSC/Liaisons sociales/E&P fait état de la « guerre des talents » qui serait la priorité des DRH et qui montre que les DG percevraient la création de valeur de la fonction RH à partir de sa capacité à attirer et retenir les talents. Ces différentes études, dont la liste n'est pas exhaustive, montrent l'actualité managériale de la notion.

Si la question de la gestion des talents semble séduire les managers, elle s'impose également comme une étape de l'évolution de la GRH. Dejoux et Thévenet (2010) remarquent, en effet, que l'émergence de cette notion se positionne à l'intersection d'enjeux multi-niveaux qui touchent aujourd'hui les organisations (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Les enjeux du talent pour la GRH.

Enjeux démographiques	Les effets des départs à la retraite des baby boomers, les attentes et le comportement au travail de la génération Y, le niveau d'éducation générale en hausse.
Enjeux du business	Les contributions de la fonction RH à la stratégie de l'organisation.
Enjeux des personnes	L'individualisation croissante des pratiques de GRH dans les organisations.
Enjeux des organisations	Le suivi, l'accompagnement et le développement des individus par la GRH pour qu'ils contribuent efficacement à l'activité des organisations, elles-mêmes aux contours de plus en plus flous.
Enjeux de la crise	L'importance des talents pour les organisations en temps de crise.

Source : à partir de Dejoux et Thévenet (2010).

[116] Citée dans Michaels E., Handifield-Jones H., Axelrod B. (2001), The War fort Talent, Harvard Business School Press.

6. Définition de la notion de talent

Les premières contributions académiques se sont d'abord attachées à définir les contours de cette notion. D'après les travaux de Mirallès (2006), le talent correspond au « style » d'un individu, c'est-à-dire à un investissement personnel intense, à une passion plus ou moins exclusive, etc., qui lui permettent de *« faire mieux et plus facilement que les autres »*. Cet auteur considère que le talent renferme une dimension « d'excellence » à laquelle s'ajoute une dimension « différence », représentant ainsi une source d'avantage compétitif pour les organisations qui emploient des collaborateurs talentueux. Les personnes dites talentueuses disposent ainsi d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation. Cette notion se révèle importante puisque les talents sont généralement considérés comme ceux qui contribuent le plus à la stratégie d'une entreprise (Cerdin et Deniau, 2008). Concourant également à la performance des organisations, il conviendrait d'ailleurs de parler de *« high performer »* (Kechiche, 2008).

Les questions de l'inné et de l'acquis ont également fait l'objet de plusieurs travaux. Certains considèrent que les ressources personnelles de l'individu dit talentueux peuvent relever de l'inné, c'est-à-dire de la nature, de la famille ou de l'histoire personnelle (Mirallès, 2006 ; Cuevas et Ballot, 2008). Néanmoins, d'autres travaux moins déterministes soulignent que le talent est un agencement de différentes compétences que le sujet a accumulé au fil des expériences (Arthurt *et al*., 1998 ; Khapova et *al*., 2007) ; ce qui suggère que le talent pourrait s'acquérir ou en tout cas s'entretenir. Cette part innée du talent ne suffirait donc pas à atteindre un niveau de performance supérieur aux autres individus (Dejoux et Thévenet, 2010) ; le talent devant être développé.

Ce développement passe tout d'abord par l'identification du talent chez les individus. Ensuite, le talent, reposant sur l'émotion, la passion, etc., son « développement » repose sur le contrôle de l'affectif, de l'émotionnel, etc. qui apparaissent alors comme des conditions essentielles de la performance individuelle (Mirallès, 2006). Néanmoins, l'intelligence (quotient intellectuel) ne suffirait pas à elle seule à expliquer le talent mais doit être associée à l'intelligence émotionnelle. Le développement de ces deux formes d'intelligence, caractéristiques du talent, est alors essentiel pour que l'individu dit talentueux soit performant dans son organisation (Dejoux et Thévenet, 2010). D'une manière générale, les recherches montrent que le talent doit être associé à certaines conditions complémentaires pour assurer un niveau de performance pour l'individu ; conditions sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement.

Ces premiers développements montrent que le talent est un actif spécifique incorporé à l'individu. A ce titre, les travaux révèlent que le talent peut se trouver à différents niveaux de l'organisation, mais qu'il ne concerne pas tous les individus qui composent une organisation, ni toutes les organisations. Ainsi, si certaines recherches focalisent leur attention sur *« le haut du panier »* (Cadin, 2009), les talents ne sont pas nécessairement des dirigeants ou des leaders (Mirallès, 2006). Dans ce cadre, la notion de talent doit être distinguée de concepts proches tels que les hauts potentiels. Le talent ne peut, en effet, pas se limiter à un haut potentiel (Falcoz, 2003). Le potentiel est un semble de dispositions individuelles que la personne n'a pas encore exploitée (Naschberger, 2010) ; alors que le talent est ce que l'individu mobilise déjà plus explicitement.

Le haut potentiel renvoie directement au modèle de la carrière traditionnelle (Naschberger, 2010). A contrario, le talent renvoie davantage au modèle de la carrière nomade où l'individu devient acteur du développement de sa trajectoire professionnelle et de son employabilité. Cette trajectoire professionnelle ne peut plus être expliquée par le paradigme de la carrière traditionnelle (Scouarnec, 2009) et du salariat classique (unité de temps, de lieu de statut). La

carrière, ou plus exactement la trajectoire professionnelle, est maintenant protéenne (Hall, 1996). Brillet et Hulin (2011 : 7) proposent la définition suivante de la trajectoire professionnelle : *« la trajectoire professionnelle d'un individu est dans un référentiel (plus ou moins explicite ; interne ou externe à l'organisation) l'ensemble des situations d'emplois ou de métiers qu'il exerce au cours du temps »*. Ce contexte de la trajectoire professionnelle et du talent est également à rapprocher des caractéristiques attribuées aux individus de la génération Y (Pichault et Pleyers, 2010). Ces derniers peuvent être amenés à changer de trajectoire professionnelle sept à huit fois durant leur vie professionnelle (Alch, 2000). Ils sont faiblement attachés à l'organisation dans laquelle ils évoluent et sont prêts à la quitter pour satisfaire leur besoin d'accomplissement ou pour des missions répondant davantage à leurs attentes (Brillet et Hulin, 2011). Si à travers leur trajectoire professionnelle, cette génération est susceptible d'enrichir et de développer son talent, en revanche, la question de la gestion de leur talent peut s'avérer particulièrement problématique si l'on se place du point de vue prospectif. En effet, comment maintenir son niveau d'activité alors qu'on n'est pas certain de conserver ses talents dans l'entreprise ? Nous verrons, dans la seconde partie de cet article, que cette problématique se pose de manière inextricable pour les pôles de compétitivité.

Le talent est également à différencier de la notion d'expert qui renvoie à « *un degré de maîtrise particulièrement élevé d'un domaine de compétence* » (Gastaldi et Gilbert, 2008 : 3). D'après cette définition, l'expert est considéré comme un professionnel ayant atteint un haut degré de maitrise de son domaine de compétences (Corbett-Etchevers et Mounoud, 2010). Il se distingue du talent car son expertise ne correspond pas nécessairement au caractère « d'excellence » et de « différenciation » du talent.

Si, comme nous venons de le voir, la notion de talent doit être distinguée d'autres concepts pour bien comprendre ses fondements, il convient également de préciser que l'identification du talent chez les individus implique une certaine forme de « segmentation » des publics. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué, la notion de talent relève d'une forte personnalisation et individualisation des pratiques de GRH dans les organisations. Elle amène à une segmentation des personnels au sein des organisations : les individus considérés comme talentueux et les individus qui ne le sont pas. La segmentation présente des avantages mais aussi des risques (Dietrich, 2008 ; Dejoux et Thévenet, 2010). Du point de vue des avantages, la segmentation est un des moyens clés pour gérer des relations individuelles au sein des organisations (Dietrich, 2008). Du point de vue des problèmes posés, la segmentation peut révéler la rupture d'une perception d'équité et la mise en avant de la question de la gestion des « non talents » (Dejoux et Thévenet, 2010). Elle peut être perçue également comme une forme de discrimination (Dietrich, 2008). Dès lors, les entreprises peuvent être confrontées à un dilemme : si elles identifient leurs talents et les « gèrent » d'une manière spécifique, elles risquent de faire émerger une rupture dans le contrat psychologique salariés-employeurs ; et de la même manière, si elles qualifient l'ensemble de leur personnel de « talents », répondant ainsi aux accusations potentielles de discrimination, elles font perdre toute substance à la notion et peuvent plus difficilement gérer individuellement leurs talents. On peut, à ce titre, observer que certaines entreprises se sont déjà positionnées : par exemple, Carrefour considère que tous ses employés ont un talent spécifique[117]. Dans ce cas, ne pourrait-on pas considérer que la notion de talent est galvaudée ? Si ce dilemme peut également se poser pour les hauts potentiels, les experts, etc., il semble encore plus fondamental pour les talents à partir du moment où l'on considère qu'ils contribuent le plus à la stratégie d'une entreprise (Cerdin et Deniau, 2008).

[117] Pour le Groupe Carrefour il s'agit de « *vous donner la chance d'exprimer votre talent* ». http://recrute.carrefour.fr/vous-donner-la-chance-d-exprimer-votre-talent-c-est-positif. (Consulté le 31 mars 2011).

Quoi qu'il en soit, aujourd'hui le talent semble être une notion fondamentale pour les organisations. Mais quels sont les leviers de développement du talent ?

7. Les leviers de développement du talent

Comme nous l'avons évoqué, le talent se doit d'être géré pour être entretenu et développé. Il devrait en effet être managé comme une ressource qui participe à la performance de l'entreprise (Lewis et Heckman, 2006). Les individus considérés comme talentueux peuvent dans ce cas faire l'objet d'une politique RH personnalisée en raison de leurs rôles spécifiques. De nombreux ouvrages managériaux proposent des outils et des méthodes pour manager les talents, illustrés par des anecdotes, etc. Ces pratiques ne font finalement que reprendre ou reformuler les activités des services de ressources humaines enracinées solidement dans la littérature académique (Lewis et Heckman, 2006). Nous nous appuyons ici sur les travaux de Mirallès (2006) et Dejoux et Thévenet (2010) pour exposer les principes de management du talent.

Tout d'abord, il convient de rappeler que la gestion des talents doit être contextualisée (Mirallès, 2006 ; Nascherberger, 2010). En effet, la question n'est pas la même si l'on se trouve dans un secteur dynamique qui ne rencontre pas de problème d'attractivité ou dans un secteur qui connaît des difficultés de recrutement (Naschberger, 2010). Par ailleurs, le talent nécessite un certain contexte pour se développer (Mirallès, 2006). En effet, le capital de ressources ne peut se valoriser que dans une activité et dans des conditions spécifiques. Mirallès (2006) considère que ce développement repose sur la prise en compte de trois grandes catégories de facteurs. Tout d'abord, des facteurs internes : il s'agit notamment de favoriser la mobilisation des ressources personnelles distinctives et des capacités individuelles capables de faire la différence. Dans ce cadre, la formation est un des points clés pour retenir les talents (Patten, 2007). Ensuite, des facteurs externes, c'est-à-dire relatifs à la création d'un environnement favorable à la performance individuelle (mise à disposition des meilleurs instruments pour les salariés, des meilleurs spécialistes, etc.). Pour se développer, le talent doit en effet être protégé des perturbations extérieures. Enfin, des facteurs relationnels, c'est-à-dire favorisant l'interaction du talent avec les autres ressources de l'organisation. La plupart des auteurs s'accorent en effet à dire que le talent peut se développer dans l'interaction. Dans ce cadre, la mobilité permet au talent de se développer en multipliant les expositions, voir des défis successifs, des challenges (Peretti, 2008) qui lui permettent de s'exprimer, donc de se développer (Mirallès, 2006). Dans ce cadre, les entreprises souhaitant gérer leurs talents peuvent être confrontées à un dilemme sur lequel nous reviendrons plus particulièrement dans la partie suivant : il faut protéger le talent des perturbations extérieures, mais c'est aussi à partir de ces perturbations extérieures qu'il peut s'enrichir et se développer. De manière plus transversale, Mirallès (2006) considère également que le talent peut être géré à partir de leviers classiques (salaires, relations d'emploi, conditions avantageuses de travail, etc.) et de leviers plus psychologiques (développer la passion).
Dejoux et Thévenet (2010) reviennent sur le processus global de gestion des talents dans les organisations (cf. tableau 4). Ce tableau offre une vision plus synthétique de l'ensemble des éléments qui viennent d'être évoqués : des éléments internes, des éléments externes et des éléments relationnels.

Tableau 4 : Processus de gestion des talents.

Attirer
Développer une image de marque employeur attractive
Identifier en interne les talents à développer
Analyser les besoins actuels et futurs en talents
Recruter
Inscrire les talents dans la politique de responsabilité sociale de l'entreprise
Recruter en continu
Cibler le monde avec des jeux virtuels à l'échelle planétaire
Développer de nouveaux arguments en direct de la génération Y
Retenir
Comprendre les facteurs motivationnels
Faire des managers et des seniors des développeurs de talents
Investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien
Développer
S'intéresser à l'individu
Généraliser les outils de développement
Fixer le niveau de responsabilités et de résultats
Evaluer et former en continu
Gérer les conflits
Apprendre à se valoriser
Reconnaître
Instaurer une culture de la réussite
Repenser les plans de succession
Rémunérer les talents
Valoriser les performances exceptionnelles
Comparer

Source : Dejoux et Thévenet (2010 :104).

Ce détour conceptuel par la notion de talent montre bien l'évolution des concepts et son importance centrale pour la performance actuelle et future des organisations. En effet, la trajectoire des organisations ne reposerait-elle pas sur leur capacité à attirer, à recruter, à retenir, à développer et à reconnaître les talents ? Ces éléments renvoient à de nouveaux questionnements pour le management des ressources humaines dans le contexte spécifique des pôles de compétitivité et constituent un enjeu stratégique pour ces réseaux à partir du moment où l'on considère que le talent est ce qui contribue le plus à la performance des organisations. La seconde partie de cet article s'attache à revenir sur un certain nombre de questionnements, de difficultés et de dilemmes qui peuvent être soulevés dans le contexte des pôles de compétitivité.

8. Le dilemme ancrage circularité au sein des pôles de compétitivité

Nous avons vu dans la partie précédente que la question de la prospective des talents semble centrale pour assurer la compétitivité des organisations et plus spécifiquement celle des pôles de compétitivité. Néanmoins, dans quelle mesure le talent peut-il constituer un véritable enjeu stratégique pour les pôles de compétitivité ? Nous menons ici une réflexion théorique sur la question de la mobilité au sein des pôles. Nous cherchons notamment à montrer en quoi la circularité des personnes dites talentueuses constitue l'un des paradoxes des pôles de compétitivité.

9. La circularité des personnes talentueuses

De manière générale, de nombreux chercheurs ont montré que le « capital humain » était déterminant pour la compétitivité des clusters (Florida, 2002). Pourtant, force est de constater que la question des talents dans ce contexte spécifique a fait l'objet de peu d'études en France

comme à l'étranger[118] alors que les clusters innovants semblent constituer des contextes au sein desquels le talent peut s'exprimer et se développer. En effet, plusieurs recherches ont montré que les industries marquées par l'innovation permanente, en raison notamment de l'effervescence technologique, constituent des terreaux fertiles au développement des talents (Lewis et Heckman, 2006). Le poids croissant de l'innovation dans l'économie mondiale est d'ailleurs un des éléments contextuels fréquemment avancé pour expliquer l'importance du talent (Mirallès, 2006). Dans ce cadre, innovation et talent semblent s'enrichir mutuellement, ce qui nous amène à soulever un premier questionnement.

Ainsi, selon cette perspective, le talent occuperait une place centrale dans ce type de modèle organisationnel. Brasseur et Picq (2000) montrent notamment que les talents seraient attirés par les conditions spécifiques liées à la gestion des individus dans ces clusters. En effet, ces clusters étant par définition des modes d'organisations ouvertes, ils offrent la possibilité aux individus d'élargir leurs perspectives de carrières, d'améliorer les processus d'apprentissage et de mise à jour des compétences (Mirallès, 2006). Dans ce cadre, le turn-over important correspond davantage à une dynamique entrepreneuriale qu'à un indicateur d'insatisfaction (Brasseur et Picq, 2000). Les talents peuvent, en effet, chercher à s'inscrire dans des défis successifs qui leur permettent de s'exprimer et de se développer (Mirallès, 2006 ; Peretti, 2008) et ainsi devenir des acteurs de la conduite de leur trajectoire professionnelle. Plus concrètement, si l'on considère que le talent est un agencement de différentes compétences que le sujet a accumulé au fil de ses expériences (Arthurt *et al*., 1998 ; Khapova *et al*., 2007), plus les personnes talentueuses circulent au sein du cluster, plus elles ont d'interactions, plus leur talent serait susceptible de se développer. Cette idée de circularité des individus renvoie à différentes dimensions de la mobilité : intra-organisationnelle et inter-organisationnelle (Roger et Ventolini, 2005), court terme et longue durée (Abraham, 2004), choisie, subie, définitive ou provisoire (Burzlaff et La Padellec, 2001), etc. Les individus au sein d'un cluster peuvent, en effet, être amenés à changer d'employeur, à être intégrés dans des projets de R&D collectifs, à participer à des actions inter-entreprises, etc. ; ce qui multiplie leurs occasions d'interactions. Par conséquent, individuellement, appartenir à un cluster serait susceptible d'améliorer le niveau d'employabilité des personnes talentueuses.
Par ailleurs, d'un point de vue plus collectif, les talents contribueraient, notamment par leur circularité et leur accumulation, à la performance des clusters : *« the talent accumulation increased cluster's production and also enhances cluster's competitive ability, cluster region socialization cooperation as well as cluster's technological innovation »* (Mao *et al*., 2009). En effet, les entreprises appartenant à des clusters bénéficient d'effets de polénisation qui résultent de la mobilité de leurs membres (Saxenian, 1995). Cette circulation des salariés permet l'enrichissement mutuel des entreprises et facilite les processus d'innovation. Cadin *et al.* (2000) résument bien cette dynamique : *« la circulation des idées et des personnes active l'innovation à l'instar de l'insecte qui butine de fleur en fleur »*. Ainsi, à l'instar de la Silicon Valley, les individus dans les réseaux vont là où ils sont le plus susceptibles d'apprendre et de développer leurs compétences. Ils cherchent des organisations qui vont accélérer leurs apprentissages (Miles *et al*., 1995). Miles et Snow (1996) vont même plus loin en considérant que la circularité des salariés dans les organisations en réseaux (donc leur carrière) conduit à redessiner les frontières des organisations en raison de l'exigence de l'intensification des apprentissages (Cadin *et al*., 2000). Les travaux sur la Silicon Valley montrent également que le réseau formel et le passage d'une organisation à une autre au sein du cluster lui-même ne

[118] Certaines recherches se révélant travailler sur la notion de talent ne font en fait qu'étudier la notion de compétence. En effet, on relève dans la littérature de nombreux articles précisant étudier sur la notion de talent en citant des articles des années 1980, alors qu'a priori le concept aurait émergé au début des années 2000. Il y a donc bien ici un problème de définition du concept.

sont pas les seuls « périmètres d'apprentissages » (Cadin *et al*., 2000). Il existe, en effet, des communautés de pratiques, des réseaux informels qui dépassent les frontières des organisations et qui peuvent constituer un terreau fertile pour les apprentissages (Saxenian, 1995) et par voie de conséquence pour l'expression et le développement des talents.
Ces caractéristiques spécifiques des talents dans le contexte des pôles de compétitivité français font émerger un paradoxe. D'une part, les pôles sont par définition encastrés dans un territoire spécifique (DATAR, 2005). D'autre part, nous avons vu, dans la première partie de cet article, que le talent nécessite notamment d'être nourri par d'autres contextes organisationnels pour se développer, il se développe par apprentissage et exposition à des situations compétitives (Mirallès, 2005, 2006). Il semblerait ainsi nécessaire de pousser les salariés à changer d'environnement pour « cultiver » et « enrichir » leur talent. Ce paradoxe entre ancrage et circularité du talent montre bien la difficulté des pôles de compétitivité à s'organiser sur cette question. Il s'agirait de trouver un compromis acceptable entre la préservation des talents dans les territoires et la nécessité de compenser l'éclatement nécessaire des talents « hors des murs » des entreprises et des pôles dont elles sont membres. Cette question semble fondamentale à partir du moment où le talent peut aboutir à la création d'un avantage concurrentiel (Ulrich et Lawler, 2008) et constitue par conséquent un enjeu stratégique pour les entreprises. Or, considérer que le talent a une totale liberté de circulation au sein d'un cluster ne contribue t-il pas à véhiculer une vision « angélique » des pôles de compétitivité. En effet, il convient de rappeler que les firmes à l'intérieur d'un même cluster sont en situation de coopétition (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Dans ce cadre, le talent est considéré comme une ressource ou comme un actif stratégique pour lequel les entreprises peuvent se battre. Elles vont chercher individuellement à attirer et à fidéliser les talents. Certaines recherches empiriques montrent à ce titre la difficulté de certains pôles à coopérer sur ces questions (Chabault et Hulin, 2011). Le contexte fortement technologique des pôles invite justement leurs membres à beaucoup de prudence dans les expériences de mutualisation. Laisser circuler ses talents devient alors une question stratégique. Certains travaux récents relevant de l'approche par les ressources (Barney, 1991) tendent à considérer que la solution serait à chercher du côté des synergies potentielles entre les capacités stratégiques des membres (Chabault et Martineau, 2011). En effet, ce ne sont pas les ressources en elles mêmes qui procureront un avantage à l'entreprise, mais plutôt la manière de les combiner (Penrose, 1959). Partant de ce constat, laisser circuler les talents serait aussi une réponse à la compétitivité des entreprises. Le flux de projet de R&D collectifs reposerait alors sur la capacité des pôles à convaincre leurs membres de la nécessité de laisser circuler leurs talents, mais aussi sur leur capacité à les identifier et à les développer de manière plus collective. Néanmoins, nous avons évoqué le fait que le talent fait référence à une approche individuelle des ressources humaines d'avantage qu'à une approche collective (Dejoux et Thévenet, 2010).

10. Vers une remise en cause de la GRH territorialisée ?

D'une manière générale, ces réflexions sur la question des talents dans les pôles de compétitivité peuvent amener à relativiser (au moins partiellement) le champ de recherche actuel sur la GTRH (Gestion Territoriale des Ressources Humaines). En effet, si certains travaux sur la GRH territoriale (Defélix et *al*., 2009) ne laissent guère de doute sur la volonté des acteurs des pôles à coopérer sur ces questions ; en revanche, d'autres pôles encastrés dans d'autres contextes institutionnels peinent à se positionner sur les problématiques de GRH territoriale, d'autant plus lorsqu'on évoque la question des « talents » (Chabault et Hulin, 2010). Très concrètement, chercher à mobiliser les acteurs sur ces questions ne marche pas dans certains contextes alors que les entreprises individuellement s'intéressent à ces problématiques. Or, à l'heure actuelle les recherches ne semblent pas en mesure de répondre à

ces questions, peut-être parce que nous avons tendance à nous intéresser (au moins dans un premier temps) à ce qui marche et à délaisser ce qui pose question.

11. Quel niveau pertinent pour prendre en charge la question des talents dans les pôles ?

Dès lors, il devient légitime de se poser la question de savoir qui doit insuffler ces dispositifs de management des talents : les cellules d'animation, les membres et/ou les acteurs institutionnels ? La *« philosophie gestionnaire »* (Hatchuel et Weil, 1992) de ces dispositifs sera, de fait, différente en fonction de l'acteur légitime à prendre en charge ces questions, et des contraintes fortement variables et contextualisées en fonction des pôles : la confiance entre les membres, la culture du partenariat, les formes de proximités, les modes de gouvernance, etc., sont autant de variables à prendre en compte pour l'acceptation par les organisations d'une gestion inter-organisationnelle des talents. Une manière de répondre aux difficultés des entreprises à se mobiliser sur cette question serait de s'appuyer sur la légitimité d'un acteur tiers susceptible de dépasser, ou en tout cas de relativiser une partie de ces contraintes identifiées. Ce rôle de tiers peut être joué par un *« boundary spanner »* (Awazu, 2004) qui peut être considéré comme des individus qui opèrent à la périphérie des organisations et qui facilitent les connexions entre le réseau local et les autres réseaux à l'extérieur de ses frontières (Tushman, 1977). Partant de ce principe, les *boundary spanners* sont susceptibles de jouer un rôle capital en termes d'intégration, de capitalisation et de diffusion de savoirs dans les pôles de compétitivité. Se situant à l'intersection de différentes sphères professionnelles et à la frontière de différentes organisations, il est susceptible de faciliter le processus de coopération autour de la question des talents. D'après cette hypothèse, ce *boundary spanner* serait alors le nouveau manager des ressources humaines des pôles de compétitivité. Ne serait-ce pas ici une nouvelle façon de faire du management afin de se situer dans une démarche d'anticipation des devenirs possibles des métiers et des organisations ? Ne serait-ce pas un « signal faible » de l'évolution de la fonction management et de la RH et une nouvelle source de valeur ajoutée de la RH ? Les travaux et les débats sur la gestion des ressources humaines montrent en effet que la fonction RH doit toujours justifier de son impact sur l'organisation Ici, la GRH trouve un nouveau terrain d'application, une nouvelle justification de son importance et de sa valeur ajoutée.

Conclusion – Synthèse : quelles perspectives pour les talents dans les pôles de compétitivité ?

La recherche que nous avons proposée a souligné le manque d'études sur les talents dans le contexte des *clusters* et a vocation à faire émerger un certain nombre de questionnements théoriques et empiriques sur la question des talents dans le contexte des pôles de compétitivité. La question de la circularité des talents invite à s'interroger sur l'équilibre à trouver entre ancrage et mobilité. Encourager la mobilité permet aux individus d'améliorer leurs talents et par voie de conséquence leur employabilité, mais c'est également courir le risque que ces talents quittent l'organisation, voir le territoire pour profiter d'autres contextes organisationnels. Ce paradoxe que nous soulevons, ainsi que la situation démographique, invitent à réinterroger les questions liées à l'attractivité des territoires. L'émergence des pôles de compétitivité conduit, en effet, à concevoir le territoire (et ses ressources) comme stratégique. Dans ce cadre, on peut alors se demander comment ancrer les talents dans le territoire ? Au-delà des dispositifs de management des talents, cette question pose également la problématique de l'apprentissage. Intégrer un pôle c'est, pour les entreprises, accepter, au moins tacitement, de coopérer avec d'autres organisations sur ces questions stratégiques. Les membres des réseaux doivent apprendre comment travailler ensemble, et ainsi instaurer une nouvelle culture de la collaboration. Ces éléments engagent les différents acteurs dans une véritable démarche de co-construction des devenirs possibles des métiers et des organisations.

Cette vision prospectiviste doit permettre à chacun de mieux saisir et de ne pas subir les mutations à court, moyen et long terme.

Jusqu'ici les travaux sur les talents dans les pôles de compétitivité ont cherché à décrire les dispositifs de management de talents existants (Chabault et Hulin, 2010) ou à présenter les avantages et les inconvénients pour les entreprises et pour les pôles (Chabault et Hulin, 2011). Dans cette perspective, l'agenda des recherches semble devoir prendre plusieurs directions. Comme nous l'avons évoqué, il semble nécessaire de chercher à comprendre comment les acteurs des pôles (entreprises, laboratoires de recherche et organismes de formation) et les pôles eux-mêmes (cellules d'animation, structures de gouvernances) définissent et appréhendent la notion de talent ? Quel est le rôle du tiers dans ce contexte ? Il semble en effet nécessaire de déconstruire une notion qui a été proposée initialement dans le contexte intra-organisationnel, qui manque de recul théorique et empirique, et qui nécessite d'être reconstruit dans un contexte davantage inter-organisationnel. Ce premier axe de recherche se fera à travers une étude quantitative qui cherchera à décrire la notion de talent dans le contexte organisationnel des pôles de compétitivité. Elle nous permettra notamment de prendre en compte les différentes contextes institutionnels des pôles afin d'identifier les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur le management des talents à un niveau inter-organisationnel. Dans une perspective plus compréhensive, le second prolongement envisagé consistera à interroger les membres des pôles sur leurs représentations de la notion de talent.

Bibliographie

Abraham J. (2004), « Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité », dans Guerrero et al, Gérer les carrières : enjeux et perspectives, Paris, Vuibert.
Added, E., Reffard, W., Dartiguepeyrou C., Saloff Coste, M. (2009). "Le DRH du 3e millénaire", Paris : Pearson Education.Awazu, Y. (2004), "Informal network players, knowledge integration and competitive advantage", Journal of Knowledge Management, vol.8, n°3, pp. 62-70.
Alch M.L. (2000), "Get ready for a new type of worker in the workplace: The net generation", Supervision, vol. 61, n°4, p. 3-7.
Arthur M.B., Defillippi R. (1998), "Live and let learn, a project based approach", Management, july, p. 60-65.
Ashton C., Morton L., (2005), "Managing talent for competitive advantage", Strategic HR Review, 4(5), 28-31.
Awazu Y. (2004), "Knowledge Management in Distributed Environments: Roles of Informal Network Players", vol. 1, pp.10025a, Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'04) - Track 1.
Barnes T., Pashby I., Gibbons A. (2002), "A Effective University- Industry interaction : a multi-case evolution of collaborative R&D projects", European Management Journal, vol. 20, ed.3, pp. 272-285.
Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of management, vol. 17, n°1, p. 99-120.
Becker B., Gerhart B. (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: process and prospect", Academy of Management Journal, 39 (4): 779-801.
Blanc C. (2004), Pour un écosystème de croissance, Paris, La Documentation Française.
Bories-Azeau I., Loubès A. (2009) « Les maisons de l'emploi, un dispositif en faveur d'une gestion territoriale des ressources humaines ? », 20ème Congrès de l'AGRH, Toulouse.
Boulay C. (2007) « La fonction RH traverse depuis deux années une période de repli », Personnel, n°480, juin, p.8-9

Bouteiller D., Gilbert P. (2009), « Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? », Congrès de l'AGRH, Toulouse.
Boyer L., Scouarnec A. (2005), L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques, Colombelles, Editions EMS.
Boyer L., Scouarnec A. (2009), La prospective des métiers, Colombelles, Editions EMS.
Brasseur M., Picq T., (2000), « La Silicon Valley, modèle précurseur ou marginal ? », Revue Française de Gestion, n°127, Janv-Fev.
Brillet F., Hulin A. (2010), « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective », Revue Management & Avenir, n°36, p. 245-262
Brillet F., Hulin A. (2011), « Les trajectoires professionnelles de la génération Y : quels enjeux pour le MRH ? », 11èmes rencontres sur la prospective des métiers, ESSEC, IAE de Caen.
Burzlaff H., Le Padellec J. P. (2001), La stratégie du mouvement, Paris, Editions Liaisons.
Cadin L. (1997), "`Boundaryless career' est-il un concept utile ?", in Actes du Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), HEC Montréal.
Cadin L. (2009), « La gestion des talents au regard de l'évolution des carrières », 2ème colloque international nouveau travail, nouveaux emplois, nouvelles carrières, Rouen, 14-15 mai, actes électroniques.
Cadin L., Bender A.F., De Saint Giniez V., Pringle J. (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », Congrès de l'AGRH, Paris.
Calmé I., Chabault D., (2007), Les pôles de compétitivité : renouveau ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés ? , XVIème Colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin.
Cerdin J.L.., Deniau I. (2008), « La gestion des talents au service de la stratégie », p. 259-269, in : J.M. Peretti., Tous Talentueux, Editions Eyrolles.
Chabault D. (2009), « Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisation : une application aux pôles de compétitivité », Thèse en sciences de gestion, Université François Rabelais, IAE de Tours.
Chabault D., Hulin A., (2010), Talents, innovation et pôles de compétitivité, colloque "PME innovantes, Clusters et Territoires: théories et pratiques de la gestion des compétences", Tours, 9-10 décembre.
Chabault D., Hulin A., (2011), « La Gestion des Ressources Humaines au sein des pôles de compétitivité », Revue Internationale de Gestion, automne (à paraître).
Chabault D., Martineau R., (2011), Strategic process in Meta-organizations : management tools and strategizing, EGOS, Goteborg, 7-9 juin.
Colle R., Culié J.-D., Defélix C., Hatt F., Rapiau M.-T. (2009), « Quelle GRH pour les pôles de compétitivité? », Revue Française de Gestion, n°190, p.143-161.
COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, France (2004), Prospective des métiers : Le point de vue des branches, Travaux du groupe Prométhée [en ligne], [réf. du 17 décembre 2008]. Disponible sur <http://www.crefor.asso.fr>.
Corbett-Etchervers I., Mounoud E., (2010), Les paradoxes de la gestion de l'expertise : une mise en intrigue de la gestion des connaissances dans une entreprise cimentière », Actes du XXIème congrès de l'AGRH, Rennes – Saint Malo, 17-19 novembre.
Cortright J. (2006), "Making sense of clusters: Regional competitiveness and economic development", Discussion Paper. Washington, DC: Brookings Institution Metropolitan Policy Program.
Cuevas F., D. Ballot D. (2008), « Les talents contradictoires des managers », p. 51-58, in : J.M. Peretti, Tous Talentueux, Editions Eyrolles.
Culié J.D., Defélix C., Retour D., Valette A. (2006), « Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ? », Congrès de l'AGRH, Reims.

Dachler H.P., (1997), « Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense? », Organization Studies, N°18, Vol 4, p.709-724.
DATAR (2004), La France puissance industrielle, une nouvelle politique industrielle par les territoires, La documentation française.
Defélix C., Colle R., Rapiau M.T. (2008), « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité », Revue management et avenir, n°20, p. 9-29.
Defélix C., Picq T. Retour D. (2009), Gestion des compétences, nouvelles dimensions, nouvelles relations, Paris, Vuibert.
Defélix C., Mazzilli I. (2009) « De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences », In D. Retour, T. Picq, C. Defélix (Ed.), Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations. Paris: Vuibert.
Defélix C., Dégruel M., Le Boulaire M., Retour D., (2010), « Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ? », Actes du XXIème congrès de l'AGRH, St Malo, 17-19 novembre.
Dejoux C., Thévenet M. (2010), La Gestion des talents, La GRH d'après-crise, Paris, Dunod.
DIACT, (2008), L'évaluation des pôles de compétitivité 2005-2008, La Documentation Française.
Dietrich, A. (2008), Le management des compétences, Paris: Vuibert.
Dietrich A., Parlier M. (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Congrès de l'AGRH, Fribourg, septembre, actes électroniques.
Dupont C. (2011), « Vers quel profil les DRH doivent-ils évoluer pour soutenir la fonction RH de demain ? », 11èmes rencontres sur la prospective des métiers, ESSEC, IAE de Caen.
Erickson T.J., Alsop R., Nicholson P., Miller J. (2009), « HBR Case Study : Gen Y in the workface », Harvard Business Review, février.
Florida R. (2002), The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life, Basic Books.
Gastaldi L. et Gilbert P., (2008), « Des experts à gérer : un même objectif, des pratiques différenciées », Entreprise et Personnel.
Gilbert P. (1999), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : Histoires et perspectives », Revue française de gestion, n°124, p. 66-75.
Godet M., Monti R. (2006), « Les pratiques de Prospective en Gestion des Ressources Humaines », p. 1025-1033, in : ALLOUCHE J., Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert.
Grisé J., Asselin J.Y., Boulianne F. et Lévesque A. (1997), « Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », document de travail, Université Laval, Québec, Canada.
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 XLV ème colloque de l'ASRDLF, Rimouski, Québec, 25-27 août.
Hatchuel A., Weil B. (1992), L'expert et le système. Quatre histoires de systèmes-experts, Paris : Editions Economica.
Hulin A. (2010), « Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif. Une application au compagnonnage », Thèse en sciences de gestion, Université François Rabelais, IAE de Tours.
Josiam B., Crutsinger C., Reynlods J., Dotter T., Thozhur S., Baum T. (2009), « An Empirical Study of the Work Attitudes of Generation Y College Students in the USA : The Case of Hospitality and Merchandising Undergraduate Majors », Journal of Services Research, vol. 9, n°1, p. 5-30.
Kechiche A. (2008), « Le management des talents : émergence d'un nouveau mode de management ? », Paris X.

Khapova S.N., Arthur M.B., Wilderom C.P.M. (2007), « The subjective career un the knowledge economy », in : Gunz H., Peiperl M., Handbook of Career Studies, Thousand Oaks, Sage, p. 139-154.
Lacour C. (1985), « Espace et Développement : des enjeux théoriques nouveaux face aux contradictions des sociétés contemporaines », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, Vol. 501, p. 75-114.
Laize C., Pougnet S. (2007), « Un modèle de développement des compétences sociales et relationnelles des jeunes d'aujourd'hui et managers de demain », Congrès de l'AGRH, Fribourg.
Le Boulaire M., Leclair P. (2003) « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines: entre le modèle de la surclasse et celui des solidarités », Encyclopédie des ressource humaines, p.1284-1296, Paris: Vuibert.
Lewis E., Heckman R., (2006), Talent management : A critical Review, Human Resource Management Review, Vol16, 139-154.
Mao G., Hu B. Hong S., (2009), Exploring talent flow in Wuhan automotive industry cluster at china, Production Economics, n°122, pp395-402.
Marshall A. (1890), Principles of Economics, London, MacMillan.
Martin, R., Sunley P. (2003), "Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?" Journal of Economic Geography, 3, 5-35.
Mazzilli I. (2010), « GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines », Congrès de l'AGRH, St Malo.
Mirallès P. (2005), « Les nouvelles stratégies des clubs de football professionnel face à la guerre des talents », Revue internationale sur le travail et la société, vol. 3, n°2, p. 639-667.
Miralles P., (2006), La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?, Actes du XVIIème congrès de l'AGRH Reims.
Nalebuff, B., Brandenburger, A. (1996), La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération, Village Mondial.
Naschberger C. (2010), « La gestion des talents : le cas d'une entreprise du secteur de la puériculture », Congrès de l'AGRH, St Malo.
Patten, R. (2007). « Effective Succession Planning and Talent Management », Rotman Magazine, Fall, p. 95-97.
Pecqueur B. (2005), « La "clusterisation" de l'économie mondiale », Revue Sciences Humaines, numéro Hors-Serie : la France en 2005, p.48-51.
Pelton L., True S. (2004), « Teaching Business Ethics: Why Gen Y? », Marketing Education Review, 14(3), p.63-70.
Penrose E. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press: New York.
Peretti J.M. (2008), Tous talentueux, Paris, Editions d'Organisation.
Pichault F., Pleyers M. (2010), "Pour en finir avec la generation Y… Enquête sur une représentation managériale", Congrès de l'AGRH, St Malo.
Porter M. (1990), The Competitive Advantage of Nations, London, Mac Millan.
Porter M. (1998), On Competition, Harvard Business School Press, 197-288.
Raines P. (2001), "The Cluster Approach and the Dynamics of Regional Policy-Making", in 41ème Congrès de l'European Regional Science Association, Zagreb, 29 août - 1er septembre.
Roger A. (2002) « L'évolution de la fonction Ressources Humaines : une analyse sur la base des offres d'emplois », Actes des Colloques des IAE, Paris.
Roger A., Ventolini S. (2005), « La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques », 15° Congrès de l'AGRH, Montréal.
Rorive B. (2005) « L'entreprise réseau revisitée. Une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation », Gérer et comprendre, n°79, p. 63-75.

Saba T. (2009), « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », Revue internationale de gestion, n°3, vol. 34, p. 26-37.
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, Editions Autrement, Paris.
Scouarnec A. (2002), « Le devenir des métiers du Marketing : Evolution des savoirs requis des directeurs d'études », Cahier ANDCP, n° 66, juin, p. 7-23.
Scouarnec A. (2008a), « Penser le devenir des métiers et des compétences : plaidoyer pour une approche prospective en GRH », p. 131-149, in : DUPUICH-RABASSE F., Management et gestion des compétences, Paris, L'Harmattan.
Scouarnec A. (2008b), « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », Revue management et avenir, vol. 5, n°19, p. 171-186.
Scouarnec A. (2009), « La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir », Education Permanente, n°181, p.35-45.
Sullivan P., Heitmeyer J. (2008), « Looking at Gen Y Shopping Preferences and Intentions: Exploring the Role of Experience and Apparel Involvement », International Journal of Consumer Studies, 32(3), p.285-295.
Thamain J.L. (2009) « Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations », Revue management et avenir, vol. 5, n°25, p. 272-289.
Tixier J. (2009), « Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au cœur du processus », Congrès de l'AGRH, Toulouse.
Tushman. M.L. (1977), "Special boundary roles in the innovation process", Administrative Science Quarterly, vol. 22, n°4, pp. 587-605.
Ulrich D. (1996), Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results, Boston: Harvard Business Scholl Press.
Veltz P. (1996) Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel, Paris, PUF.
Yeaton K. (2008), « Recruiting and Managing the « Why ? » Generation : Gen Y », CPA Journal, vol. 78, n°4, p. 68-72.

EPUISEMENT PROFESSIONNEL ET STRESS. ETUDE EXPLORATOIRE EN MILIEU HOSPITALIER : CAS DES INFIRMIERS AU MAROC

Widad CHERKAOUI
Doctorante (LIPSOR/BEM)
widadcher@yahoo.fr

Zahir YANAT
Professeur HDR
BEM Bordeaux management school
Chercheur associé
Centre de recherche NPG Université Cadi Ayyad à Marrakech.
Zahir.yanat@bem.edu

Introduction

Les phénomènes stress, épuisement professionnel, suicide, prévention de la santé mentale, alimentent les sujets d'un grand nombre de débat. Ces phénomènes sont dus à la dramatique conjoncture socioéconomique et financière actuelle, qui amène les entreprises à faire face à de nombreuses contraintes, telles que la rude concurrence internationale et l'exigence de compétitivité. Les entreprises courent après la performance et cette performance à un prix. Ce prix est payé par les salariés qui finissent par subir le mal-être au travail (Dejours, 1980 ; Forrester, 1996 ; Dejours, 1998 ; Anact 2007 ; Bolino, 2005, Vigoda-Gadot, 2006).
Les conséquences du mal-être et l'amélioration du bien-être au travail sont devenus de véritables préoccupations pour les dirigeants soucieux de concilier bien-être de leurs salariés et santé financière. Cette prise de conscience vis-à-vis de l'enjeu de la santé des salariés et leur bien-être sur la santé des entreprises, s'est développée en France, suite aux préventions de la santé mentale des salariés, imposées en 2002 par l'Etat, et à l'accord national interprofessionnel sur le stress du 8 juillet 2008. S'intéresser au stress dans l'organisation, c'est déjà reconnaître et accepter que l'entreprise est un lieu de contrainte et de souffrance (Abord de Chatillon, 2004), c'est reconnaître également que les meilleurs atouts d'une société prospère sont des salariés confiants, motivés et libérés de leurs stress. Dans ce contexte la demande d'un audit de stress s'accroit, en même temps que la demande d'audit général.
Cependant malgré leur ampleur les phénomènes de stress et l'épuisement sont peu étudiés dans le contexte organisationnel marocain. Le code du travail marocain ne leur accorde pas d'importance particulière et on entend rarement parler d'audit de stress. Cette négligence est-elle due au fait que le salarié marocain est épargné de cette tendance spécifique aux pays développés économiquement ? Peut-on parler stress et épuisement professionnel au Maroc ? Quels sont les déterminants des conditions de travail qui favorisent ses accentuations dans le contexte marocain ? L'objet de notre communication est d'aborder le sujet de l'épuisement professionnel et stress au cœur des entreprises marocaines.

Pour ce faire, nous avons choisi d'explorer le stress et l'épuisement professionnel dans le secteur hospitalier, secteur propice au burnout et stress. Nous avons fait recours à la démarche qualitative pour la nature des résultats recherchés.

Dans le cadre de cette étude exploratoire qualitative menée auprès de 20 infirmiers, nous allons examiner la question de l'existence de l'épuisement professionnel et du stress. Ensuite, nous

présenterons les éléments perçus comme stressant par les personnes interrogés et les éléments bénéfiques. Enfin, nous discuterons des résultats, et de leurs apports managériaux.

1. Analyse de la littérature

L'analyse de littérature présente un aperçu sur le mal être au sein des organisations et la place qu'il occupe dans les recherches en sciences sociales.

1.1. Le bien et mal être au travail

La quête du bien être prend une ampleur de plus en plus importante. Edwards (1992) considère que le bien-être fait référence à la santé mentale et physique de l'individu. Le bien être évoque aussi l'aspect émotionnel. Plusieurs moyens sont de plus en plus mis en place par les entreprises pour le bien être.

Nous aborderons le bien-être en l'opposant au mal-être. Le mal être se traduit en plusieurs formes : stress, épuisement professionnel, violence, dépression, harcèlement ou suicide. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons au stress et l'épuisement professionnel.

Le stress

Selon Patrick Légeron (2000), le stress est un mot du vieux français *estrece* ou " étroitesse, oppression ", issu du latin *stringere*, qui signifie étreindre, serrer, lier et blesser (Gamassou, 2004). A partir du XIVème siècle, le mot stress apparaît dans la langue anglaise désignant l'épreuve ou l'affliction, et ne sera réutilisé en français qu'au XXème siècle. Pour exprimer la souffrance, l'adversité puis la force, et la tension produite par la charge. Il existe de multiples définitions de la notion du stress. Nous nous sommes limités à citer celles qui nous ont paru pertinentes pour notre étude.

L'endocrinologue Hans Selye est un des premiers chercheurs à s'être intéressé à la notion du stress. Il publie en 1956 *The stress of life*. Dans son ouvrage, il décrit le stress comme étant une réponse défensive d'alarme émanant d'un organisme menacé. De cette constatation il en élabore sa théorie du stress, mot qu'il introduit plus tard en médecine.

Selye emprunte le terme stress des sciences physiques, "stress" signifiant la force que produit une tension sur un corps. Il publie par la suite *Stress without distress* en 1974, (*Le Stress sans détresse*) et son autobiographie *The stress of my life* (1977).

Selon Selye, le syndrome de stress évolue, en suivant trois étapes successives : Réaction d'alarme : c'est lorsque les forces de défense sont mobilisées. Stade de résistance : adaptation la situation et la dernière étape : Stade d'épuisement, qu'on appelle l'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel est considéré dans notre travail comme étant un stress chronique. Selye a aussi démontré que le stress avait un impact sur la santé.

Richard Lazarus est le premier à avoir étudié le stress et l'émotion. Il a développé l'approche interactionnelle. En 1984 Lazarus et Folkman définissent le stress comme « *une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée comme débordant les ressources d'un individu et pouvant mettre en danger son bien-être* ». Cette approche introduit notamment la dimension cognitive. La dimension cognitive, intermédiaire interactive entre le stimulus aversif et la réponse de l'individu, est représentée par la capacité de l'individu à interpréter la situation, à l'évaluer et à l'ajuster par ses propres ressources pour y faire face.

Cette approche a dégagé la notion de stress perçu. Le stress perçu est lié à l'évaluation qu'en fait chacun en tant que menace ou défi pour lui- même. Ce qui est stressant, c'est « *la discordance ressentie entre les ressources existantes et perçues comme insuffisantes et les contraintes de la situation* »

Pour Lazarus la capacité d'anticipation peut être un médiateur du stress. L'individu peut s'imaginer et se projeter dans des situations futures. Cette anticipation est positive quand elle

donne lieu à une évaluation de la situation de manière à mettre en place des stratégies de faire-face (coping). Par contre, elle a un effet négatif quand elle prend forme de « rumination ».
Elle devient négative dans le cas où elle détermine en avance une dépense d'énergie non adaptée à la situation réelle et qui peut, à la longue entraîner un épuisement psychophysiologique (dépressions, somatisations anxieuses, burnout, etc.).
C'est comme le cas des salariés qui sont en conflit quotidien avec leurs supérieurs hiérarchiques, ou des collègues. Ils anticipent chaque matin les situations négatives.
Karasek quant à lui, en 1979 développe l'approche interactionnelle. Il définit le stress comme une interaction entre l'environnement, le contexte de travail et l'individu. Il explique dans son article fondateur qu'il n'utilise pas le terme de stress car sa recherche ne le mesure pas directement.
Il le définit par rapport à trois composantes : les exigences professionnelles (*job demands*), le contrôle au travail *(job control*) et les tensions mentales (*job strain*).

Les auteurs concluent que le stress dépend moins des caractéristiques de l'environnement de travail que de celles de l'individu au travail (Karasek et Theorell, 1990).
Plusieurs autres définitions sont données au stress et plusieurs autres approches se sont développées.

Burnout et épuisement professionnel
L'épuisement professionnel, fait l'objet d'un nombre considérable d'études scientifiques (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). C'est un concept assez nouveau. Il fut rapidement adopté aux Etats-Unis, puis dans le monde entier. D'après Neveu (1995), un millier de publications entre 1974-1983 et 1500 entre 1983 et 1990 traitent de l'épuisement professionnel, et ce rythme a doublé ces dix dernières années.
Freudenberger et des psycho-sociologues américains ont travaillé sur la notion d'épuisement professionnel (burn out*),* c'est dans ces travaux que l'épuisement trouve ses racines *(*Freudenberger, 1974).
Le mot en anglais burn out, qui se traduit en français par l'expression : "Brûlure interne", puise ses origines dans la terminologie aérospatiale où il désigne, l'épuisement du carburant d'une fusée qui entraîne la surchauffe et l'explosion du réacteur. « *En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources*
internes en viennent à se consommer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte » Freudenberger (1987)
Neveu (1995) caractérise l'épuisement professionnel comme « *un stress non surmonté qui, sur le temps, produit chez l'individu des troubles psychologiques profonds et engendre des comportements organisationnels dysfonctionnant (mauvais service client, absentéisme important, atomisation de l'équipe de travail, etc.)* ». Et comme « *ensemble de réactions émotionnelles, motivationnelles, comportementales et physiologiques dysfonctionnelles qui se développent face à certaines caractéristiques stressantes et chroniques du contexte professionnel.* » (Neveu, 2006).
Pour Levinson (1996), l'épuisement professionnel se caractérise par un constat : l'individu qui en est victime ne pourra plus jamais faire ce qu'il a fait. Divers troubles ou maladies tant bien physiques que physiques ou émotionnels peuvent être des signes d'un épuisement. Allant, d'un simple rhume que l'on n'arrive pas à passer (Freudenberger, 1987), à l'infarctus (Gumpert et Boyd, 1985 ; Bourque et Charlebois, 1990 ; Pépin, 1991 ; Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998). Plusieurs, symptômes de l'épuisement professionnel ont été recensés (Levi, 1993).
L'épuisement professionnel évoque l'état de fatigue extrême où la personne perd ses moyens physiques ou/et morales. Et cela, suite à l'exposition prolongée à des contraintes émotionnelles et interpersonnelles au travail. La personne se sent vidé de toute son énergie. « L'état de l'individu

vidé de toute son énergie, comme s'il avait été victime d'un incendie intérieur» Freudenberger (1985).
Il faut distinguer l'épuisement professionnel" de la dépression. Pourtant, l'épuisement professionnel est, par définition, un état de dépression. Cependant, il existe une distinction importante entre les deux problèmes : la dépression peut avoir diverses origines, par contre l'épuisement professionnel tire la sienne du milieu de travail. C'est un syndrome d'épuisement physique, émotionnel et mental, qui implique le développement d'images négatives de soi-même et des attitudes défavorables envers le travail.
La définition de Maslach (1981, 1986) est considérée comme la plus générale, il définit l'épuisement professionnel en trois dimensions : le sentiment d'assèchement émotionnel appelé « *emotional exhaustion* » est considéré comme étant le désintérêt pour le travail, la fatigue, la nonchalance. La dépersonnalisation « *depersonalization* » désigne l'insensibilité au monde environnant, la rupture par rapport aux collègues, aux clients, le désinvestissement psychologique, le repli sur soi, une attitude négative par rapport aux autres. Le sentiment de non accomplissement personnel « *personal accomplishment* » exprime l'insatisfaction, le sentiment d'échec, de fatalité, d'incompétence, d'incapacité à répondre aux attentes de son entourage.
Le burnout par sa définition, peut être considéré comme une pathologie résultant de certains types d'agressions au travail (Gil-Monte, Moreno, et Neveu, 2006). C'est le résultat d'une situation dans laquelle l'individu est débordé et se sent impuissant face aux problèmes de son environnement professionnel, et plus particulièrement ses relations sociales.

1.2. Élément d'interaction

En prenant comme appui la définition de Selye empruntée à la physique, qui désigne le "stress" comme la force que produit une tension sur un corps, le stress organisationnel est le résultat d'interaction de l'environnement du travail avec l'individu selon sa propre perception de chaque situation. Et, en prenant en considération que l'épuisement professionnel peut être considéré comme une pathologie résultante de certains types d'agressions au travail le burnout est un stress prolongé.
Nous allons poursuivre la revue de littérature, afin de dégager les éléments d'interaction susceptible de favoriser le stress ainsi que les symptômes et indicateurs de mal-être au travail. Ces éléments seront inclus dans le guide d'entretien de notre étude terrain.

Les interactions relationnelles au sein de l'organisation

L'épuisement professionnel serait lié à la pratique de fonctions caractérisées par un contact étroit avec des clients, patients ou des usagers, notamment les professions d'aide, policiers, agents-conseils, personnels soignants. Ces contacts constituent un facteur de stress et de burnout surtout quand les relations avec les usagers s'avèrent difficiles. Et comme le souligne Loriol (2004), les métiers relationnels ne produisent souvent rien d'autre qu'un service qui disparaît aussitôt accomplie.
Les interactions relationnelles au sein des organisations peuvent prendre différentes formes, dont l'agression et violence. En effet, La violence ou agression au travail revêt diverses formes d'expressions trois dimensions peuvent être catégorisés selon la nature des comportements : physique ou verbale, active ou passive, et directe ou indirecte. Cette distinction s'appuie sur la catégorisation de l'agression humaine de Buss (1961) et elle sera adaptée au contexte du travail par Neuman et Baron (1997).
La forme physique ou verbale, a des conséquences immédiates sur l'acteur : Coup de poing dans des centres psychiatriques, ou insultes.
La deuxième forme se traduit par des comportements blessants : menaces, agressions. Ou négliger, ignorer ou frustrer la victime ; par exemple ne pas donner de travail.

La troisième forme directe ou indirecte se traduit par des agressions directes ou indirectes, par exemple propagation d'une rumeur.
Le personnel soignant a un contact direct étroit avec :
- Les patients : ils sont aussi considérés comme clients dans les établissements à but lucratif, chose qui rend la relation plus complexe, sachant que la relation patients/soignants n'est pas d'une nature simple. Le soignant de par sa tâche compliquée auprès du malade peut être agressé par ce dernier. L'agression et la violence contre le personnel soignant ont fait l'objet de plusieurs recherches (Gil-Monte, Moreno et Neveu 2006).

-Les médecins et supérieurs hiérarchiques : La relation du salarié avec son supérieur hiérarchique et celle avec l'organisation sont rarement distinguées. Le supérieur hiérarchique représente généralement l'organisation. Dans le cas de notre étude les médecins sont les supérieurs hiérarchiques.
-les collègues : La relation du salarié avec ses collègues ou collaborateurs est souvent appelé relation interpersonnelle. Cette relation peut influencer la qualité du travail, et éventuellement, la dégrader.

Les interactions hors l'organisation
L'individu au travail ne peut être isolé de l'ensemble des contraintes extérieures, qu'elles soient de nature économique, sociale, culturelle ou familiale. Voici, à titre d'exemple, deux variables susceptibles d'influencer le travail de l'individu :
Contexte économique : le contexte économique joue un rôle non négligeable, notamment l'état du marché du travail. L'individu vit son travail selon sa perception de l'emploi. Offres, salaire par rapport au marché, taux de chômage dans le secteur d'activité, conditions difficiles…
Sphère privée : l'influence de la vie familiale a fait l'objet d'un grand nombre d'étude. Il apparaît ainsi difficile de concilier vie de famille et vie au travail, surtout pour les parents qui ont des enfants en bas âge.

1.3. Manifestations physiques, psychique et comportementales de mal être
Un grand nombre de recherches a étudié les effets néfastes des conditions de travail sur le bien-être physique et psychologique des salariés (Beehr et Newman, 1978 ; Ivancevich et al,
1982 ; Warr, 1987). Schaufeli et Enzmann (1998) recensent 132 symptômes associés aux burnout. Les symptômes prennent diverses formes, on peut passer de l'absentéisme, des retards à des troubles psychiques. Nous allons énumérer quelques symptômes afin de les introduire si nécessaire, au cours des entretiens. Cette liste n'est donc pas exhaustive.

Manifestations physiques et psychiques
Le syndrome de mal être est associé à des douleurs ou plaintes symptomatiques tels que : faible appétit, fatigue excessive, maux de ventre, douleurs musculo-squelettiques, le mal de dos, désordres psychosomatiques, l'ulcères et troubles gastro-intestinaux (Burisch 1994).
Des problèmes de trouble de sommeil ou des risques cardio-vasculaires tel que l'infarctus. Une élévation du niveau de cholestérol, de triglycéride.

Beehr et Newman (1978) proposent une liste des indicateurs psychologiques du mal-être. A titre d'exemples nous en citons quelques-uns : Anxiété, tension, dépression, fatigue psychologique, colère, faible estime personnelle. Un manque de concentration est aussi observé, la personne n'arrive plus à faire de simple calcul mental.

Manifestations comportementales et altitudinales
Les manifestations comportementales et altitudinales du syndrome d'épuisement professionnel et du stress sont variées. On les observe tant au niveau de l'individu, que des relations collectives,

sous la forme de conflit avec les collègues dans un environnement de travail. Des études longitudinales révèlent que les individus atteints de burnout sont moins impliqués et ont davantage l'intention de quitter leurs emplois que les autres. Chez des enseignants suivis plusieurs mois, l'épuisement émotionnel mesuré par le MBI prédit non seulement les intentions de quitter le travail, mais aussi le désengagement affectif, l'absentéisme, baisse de performance, la consommation d'alcool, de drogue ou de somnifères…
Après avoir recensé quelques indicateurs de mal être nous les introduirons au cours des entretiens, si éventuellement les interrogés affirme l'existence su stress.

2. Méthodologie

L'étude exploratoire exposée dans cette communication est une étude qualitative, elle a débuté par une période d'un mois et demi d'observation. Elle est basée sur 20 entretiens semi-directifs menés auprès d'infirmiers. Les choix méthodologiques retenus seront présentés avant d'exposer et de discuter les principaux résultats obtenus.

2.1. Méthodologie de l'étude

Objectif de l'étude

Nous avons fait recours à l'approche qualitative. La démarche qualitative produit des abstractions pour expliquer. Elle peut faire sortir des corrélations, des liens de cause à effet, qui certes ne sont pas démontrés statistiquement, paraissent souvent plus riches en explications.

L'analyse de la littérature nous a permis d'établir une liste de déterminants des conditions qui favorisent le stress organisationnel ainsi que l'épuisement professionnel. Elle nous a permis de recenser une liste non exhaustive des symptômes de mal-être. A partir de cette étude nous élaborons un modèle de recherche pour des études futures.

Echantillon

L'échantillon est constitué de 14 femmes et 6 hommes, leurs anciennetés varient entre 2 ans et 34 ans, avec une moyenne de 8 ans et demi d'expérience.

Services	***Sexe***	***Moyenne d'ancienneté***
Réanimations	*2hommes*	*4ans*
Soins intensifs	*4femmes* *2hommes*	*6ans*
Bloc opératoire de cardiologie	*2femme* *2homme*	*3ans*
Soins postopératoire	*5femmes*	*14ans et demi*
Urgences : cardiologie	*3femmes*	*8anset demi*

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

La moyenne d'âge de l'échantillon est de 32ans compris entre 20 et 54ans.

Mode de collecte de données

La recherche s'est déroulée après avoir passé un peu plus d'un mois et demi au sein du centre hospitalier. Des liens de confiance se sont établis auprès des acteurs, ce qui permet d'avoir un environnement détendu avec les personnes interrogées. .

Nous avons effectué des entretiens semi-directifs individuels. Chaque entretien, d'une durée moyenne d'une heure et demie, a été intégralement retranscrit et validé *a posteriori* par les personnes interrogées. Quelques personnes ont été interrogées deux fois pour s'assurer de la sincérité des réponses. On a tenu à inciter les interrogés à parler en français simple tout au long de l'interview. Tous les termes dégagés par l'analyse ont été évoqués en français.
Les entretiens se sont déroulés de jour et de nuit, en fonction des horaires de travail. Les personnes interrogées travaillent dans différents services qui ont pour point commun d'être tous critiques : réanimation, soins intensifs, bloc de cardiologie, urgence de cardiologie et soins postopératoires.

Le guide d'entretien vise à laisser un maximum de liberté à la personne interrogée. La première question ouverte du guide d'entretien s'appuie sur les thèmes centraux de notre recherche, « *parlez-moi de votre travail. Sentez-vous un épuisement professionnel, stress… ? »*

L'interrogé à la liberté de répondre aussi longtemps qu'il le souhaite, sans interruption pour le mettre à l'aise et en confiance. Par la suite, d'autres questions de relance sont posées, en incitant cette fois les personnes à donner des réponses ayant un lien avec les conditions de travail. Exemple *« vous êtes stressé ? C'est par rapport à quoi ? La fréquentation quotidienne des malades ? C'est les médecins ? Les horaires de travail ?*

Des questions ayant pour objectifs d'étudier l'agression psychique et verbale par exemple *êtes-vous agressé, insulté par les patients ?* , ainsi que des questions faisant référence aux symptômes de mal être genre *avez-vous des troubles de sommeil ?diabète ?*

Méthode d'analyse
L'approche qualitative repose sur la manipulation de mots inscrits dans des textes narratifs (Miles, Huberman, 2003). Elle conduit à l'élaboration de catégories homogènes regroupant des thèmes sortis des entretiens.
Nous avons ensuite procédé par analyse de contenu. Selon Miles et Huberman (2003), « *l'analyse de contenu consiste à identifier l'occurrence de thèmes dans un matériau discursif*». Des verbatims issus des entretiens viendront illustrer l'analyse de nos résultats.

2.2. Résultats de l'étude

L'analyse de contenu établi a permis de dégager des éléments de réponse quant à l'objectif de notre étude.

Les réponses nous ont permis de faire un inventaire des éléments et situations perçus comme stressants par le personnel ainsi que les éléments bénéfiques à leur bien-être.

L'intention de départ a été illustrée par les entretiens. Cependant aucun salarié ne compte démissionner à cause de l'organisation ce qui renseigne sur la qualité du système de management.

Tout d'abord, il semble ressortir de l'analyse qualitative un niveau très élevé d'épuisement professionnel et de stress. Toutes les personnes interrogées ont confirmé un épuisement et un stress permanent. La première question, parlez-moi de votre travail ? Sentez-vous un épuisement professionnel, le stress ? A reçu les réponses suivantes *« C'est un métier très stressant ! » , « L'épuisement professionnel ! C'est ce que je vie actuellement et tout le monde le vit ici d'ailleurs ! », « Le stress je le vis à 200% », « ah ! Oui c'est très stressant ! C'est épuisant !»*, une personne a même employé le terme *«mes forces sont brulés ! ».*

A la question : « C'est par rapport à quoi ? » les répondants ont tous évoqué spontanément la fatigue physique et psychique. A part deux infirmières, toutes les personnes interrogées ont précisé spontanément, aimer leurs métier. « *C'est fatigant, on a beaucoup de stress ! Tu la*

remarqué, d'ailleurs on n'arrête pas de courir ! Mais j'aime mon travail ! », « *Oui ! C'est stressant mais j'aime mon ce que je fais ».*

Avant de relancer la question en incitant cette fois ci les conditions de travail : oui, c'est par rapport à la fréquentation des malades au quotidien ? Les médecins ? Les horaires de travails ?
Les tableaux suivants présentent la catégorisation effectuée à partir des entretiens analysés dans le cadre de cette recherche.

Situations évoqués	**Nombre d'individu qui ont évoqué ces situations**
Surcharge de travail	2
Conflit avec les médecins supérieurs hiérarchiques	2
Conflit avec les médecins externes	8
Conflit vie famille vie professionnelle	3
Dégradation de l'état de santé du patient	1
Atteintes de maladies	2
Pression de la famille du patient	9
Agression de la famille du patient	2
Pression du médecin	2
Agression du médecin	1
Conflit avec les collègues	3
Salaires	2
Lourde Responsabilité	6
La mort de patient	3

Tableau 2 : Eléments favorisant le stress et l'épuisement professionnel.

	Nombre d'individu qui ont évoqué
Confiance envers les médecins	3
Confiance des médecins envers le personnel	4
Le personnel se sent soutenu	7
Bonne entente équipe	5
Reconnaissance perçu	6
Autonomie et liberté d'intervenir	2

Tableau3 : Eléments ayant un effet bénéfique

Aucun répondant ne souffre de trouble de sommeil. Les verbatim suivant traitent des indicateurs de manifestations de mal-être verbatim 1 « *aucun personnel soignant à ma connaissance ne consomme des drogues à cause de ce stress, par contre les anesthésistes se shootent »*, verbatim2 *«je ne suis pas diabétique, c'est surtout ceux qui travaillent depuis bien longtemps qui ont ce genre de maladie »* 10ans d'expérience.

3. Discussion

Cette étude menée par entretiens auprès de 20 infirmiers a répondu par affirmation à notre interrogation de départ sur l'existence du stress et l'épuisement professionnel. Un niveau très élevé d'épuisement professionnel et de stress sont ressentis. Toutes les personnes interrogées ont confirmés vivre un épuisement professionnel.

L'interprétation des données récoltées, nous a amenés à mieux comprendre les éléments considérés comme stressants selon les infirmiers. Nous rappelons qu'aucun salarié ne compte

démissionner à cause de l'organisation ce qui parait bien et démontre un bon système de management.

Le soutien organisationnel a aussi été mis en évidence lors des entretiens. Nous allons le discuter en fonction des éléments ayant un effet bénéfique sur les infirmiers. Le soutien organisationnel sera abordé après avoir discuté l'intention de départ.

L'intention de départ

Concernant l'intention de départ, les salariés n'ayant pas de conflit avec les médecins supérieurs hiérarchiques, ne comptent pas changer d'organisation. Parmi tous les répondants une seule infirmière qui ne s'entend pas avec un médecin supérieur hiérarchique souhaite quitter, « *X me stress beaucoup, il me met la pression au court des opérations », « il m'arrive de pleurer à cause de X, une fois il m'avait demandé pourquoi je pleurais. Je lui ai dit que c'est à cause de son comportement, il a trouvé cela bizarre et il s'est excusé. Il m'a expliqué que c'est la tension du bloc, la concentration… qui le rendent agressif, et que ce n'est pas du tout voulu. Moi je veux rien comprendre je ne peux pas le supporter, à un moment donné je voulais quitter mais c'est Dr Y qui m'a demandé de rester », « X est gentil, mais sa manière de travailler est épuisante », « et sincèrement au bloc c'est la vie des gens qu'on met en péril, et je n'ai pas envie de causer un problème aussi pesant à cause du comportement de X »*. Une autre en conflit perpétuel avec les collègues cherche du travail ailleurs.

Conciliation vie privée, vie professionnel

Deux infermières pensent quitter, car elles n'arrivent plus à concilier entre leurs vies privées, et leurs travails. Verbatim infirmière 1 « *J'aime mon travail, je m'entends bien avec tout le monde les médecins sont très sociables ils nous comprennent, ils ne nous considèrent pas comme leurs subalternes. Les horaires de travail sont bien j'ai même l'impression de travailler à temps partiel malgré mes 8 heures, mais je sens que mes enfants ont besoin de moi plus que la clinique. J'arrive pas à quitter cet environnement mais j'ai pas trop le choix ».*

Verbatim infirmière 2 « *je me sens bien au travail. Je ne me plains pas du tout, mais j'ai trop de problème au sein de mon couple. », « Imagine je travaille de 7h30 à 14h30 mi-journée. Ah ! Non en fait c'est 8h, tu vois je compte même pas les heures. Mais je sais plus m'organiser mes deux filles sont chez ma mère moi aussi. Je rentre chez moi que les weekends end. Imagine on habite la même ville et à cause du trajet de trois quart d'heure je mets ma vie de couple en jeu. Ça commence à devenir sérieux, soit je quitte et je m'occupe de ma maison, soit je risque de divorcer*».

Changement de métier

Une infirmière a exprimé le souhait de changer de profession « *Je n'en peux plus, vivre avec les malades, vivre leurs douleurs, leurs paniques, cette routine me tue. », « l'image des patients décédés avec qui on a noué des relations, la santé des autres qui se dégrade », vivre tout ça au quotidien est fatigant, ça m'épuise émotionnellement », « je changer de métier, de secteur carrément. Même pas déléguée médicale».*

Un autre infirmier souhaite aussi changer *« je suis en train de préparer un master en marketing, je n'ai pas envie de passer ma vie dans un environnement pareil ».*

Les 15 autres salariés n'ont pas parlé de quitter ou ont répondu par la négation.

Soutien organisationnel

Selon les résultats 15 salariés ne comptent pas changer. Et, une seule infirmière parmi l'échantillon interrogé se plaint de l'organisation au point de vouloir quitter. Il ressort des résultats un soutien organisationnel perçu, qui n'a pas été pris en considération au début de l'étude. Selon

Shore et Tetrick (1991), Eisenberger et al. (1997) et Allen et al. (2003), le soutien organisationnel a une influence positive sur la satisfaction au travail et le bien-être. Elle se traduit par les éléments suivants :

La proximité des supérieurs

Tous les répondants satisfaits ont évoqués la proximité des supérieurs et une bonne entente avec eux. *« Quand je ne vais pas bien et que le médecin vient me demander pourquoi, ça me fait du bien », « les médecins sont très intensifs envers nous », « les médecins sont très sociable ils nous comprennent, ils ne nous considèrent pas comme leurs subalternes. », «Dr Y et Z nous apprennent beaucoup de chose, la dernière j'ai même montré comment faire à un nouveau médecin ».*

Confiance organisationnelle

7 infirmiers ont évoqué la confiance des médecins envers le personnel, ou la confiance du personnel envers les médecins « *je me sens à l'aise ; les médecins me font confiance », « je peux utiliser les médicaments comme je veux ; on me fait confiance », « on nous laisse intervenir dans des situations d'urgence ou graves ; les médecins nous font confiance ».*

Dès lors, les résultats obtenus de l'analyse des entretiens effectués auprès des infirmiers nous permettent de proposer un modèle de recherche pouvant faire l'objet d'une future étude, en introduisant l'intention de départ et le soutien organisationnel perçu.

Conclusion

L'objet principal de cette étude exploratoire était d'aborder la question de l'épuisement professionnel et le stress dans un contexte hospitalier marocain. Le choix du milieu hospitalier avait pour objectif d'étudier ces phénomènes dans un milieu favorisant le stress et l'épuisement professionnel, pour pouvoir répondre aux questions : pouvons-nous parler burnout et stress au Maroc ? Le salarié marocain est-il épargné de cette pathologie ? Est-il nécessaire de faire recours aux audits de stress ?
Déterminer les éléments favorisants le mal-être et les éléments ayant un effet bénéfique constitue l'objet essentiel de notre étude.

Il ressort des résultats qu'une bonne entente avec le supérieur hiérarchique, le soutien organisationnel perçu et le sentiment de confiance réciproque entre hiérarchique et subalterne sont des éléments bénéfique au bien-être des salariés.

Il est également apparu que les conflits avec les supérieurs ou collègues favorisent l'intention de départ.
L'étude présente un certain nombre de points sur lesquels des améliorations pourraient être apportées. Tout d'abord, elle n'avait pas pour but de valider un modèle ou des hypothèses.
Par ailleurs, il faut noter que pendant la durée d'observation nous avons remarqué qu'un bon climat règne au sein de l'entreprise, esprit d'équipe, entente des médecins, ce qui n'est pas le cas pour toutes les organisations.
La discussion finale ouvre des perspectives de réflexion de recherches empiriques et théoriques qu'il conviendrait de mener au futur. Ceci dans un objectif d'une compréhension plus riche de l'épuisement professionnel et du stress perçu au Maroc.

Bibliographie

Abord de Chatillon, E. et Ardouin, T. (2003), « L'audit du stress au travail : un audit de santé de l'organisation ? » *Actes de la 5ème Université de l'audit social, mai 2003, Corte, Corse.*
Abord de Chatillon, E., (2004). « Management de la santé et de la sécurité au travail : un problème de mesure ? », *Actes du XVème Congrès de l'AGRH*, Montréal, Québec, 2543-2566.

Baggio, S., Merck, B., Loyer E., et Sutter, P.E., (2009). « Méthodologie de l'audit de performance sociale pour évaluer les stresseurs auprès des salariés ». Dans *Evitez le stress de vos salariés* Sous la direction de Landier, H., Paris, EYROLLES éditions d'organisations.

Burisch M., (1994). *Das Burnout-Syndrom—Theorie der inneren Erschopfung* 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 1994.

Campoy E. et Neveu V. (2005), Perceptions de justice et confiance du salarié comme facteurs explicatifs des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique, *Actes de la journée recherche CEROG-AGRH "stress, burnout et conflits de rôles », Mai 2005, Aix-en-Provence.*

Colle R. (2005), l'influence de la personnalisation du temps du travail sur le bien-être des salariés, *Actes de la journée recherche CEROG-AGRH "stress, burnout et conflits de rôles », Mai 2005, Aix-en-Provence*

Edey-Gamassou, C, (2002), «*Sources et mesures du stress au travail, quelles nouvelles voies de recherche envisager ?*», *Les cahiers du CERGOR*, 02/03

Edey-Gamassou, C, (2005). « Ressources sociales et stress dans la fonction publique territoriale », *Actes de la journée recherche CEROG-AGRH "stress, burnout et conflits de rôles », Mai 2005, Aix-en- Provence.*

Gil-Monte, P., Moreno, B. et Neveu, J.P. (2006). Violences et épuisement professionnel. In El Akremi A., Guerrero, S., Neveu, J.P., *comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Vol. 2, éditions de Boeck.

Igalens, J. et Roussel, P., *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Collection Recherche en Gestion, ECONOMICA, Paris, 1998.

Jaekel-Reinhard, A. et Weber, A.(2000), « Burnout syndrome: a disease of modern societies?» Occup. Med. Vol. 50, N° 7, pp. 512-517, 2000

Maslach, C, et Jackson, S. E. (1986), « *The Maslach Burnout Inventory* », Manual, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Maslach, C, et Leiter, M, (2008), "Early Predictors of Job Burnout and Engagement", *Journal of Applied Psychology*, 93, 3, p. 498-512

Moisson V. et Roques O**. (**2005), Stress et stratégies d'ajustement : une étude exploratoire sur les moyens de faire face développés par le service des urgences de nuit, Actes de la 7ème Université de Printemps de l'IAS, Marrakech.

Neveu J.-P., (1995,) «Épuisement professionnel : Concept et Méthodologie», *Le Travail Humain*, 58(3), 209-228.

Neveu, J-P. (2006) "l'épuisement professionnel", dans Comportement organisationnel. Volume 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, sous la direction de El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J-P.. Bruxelles. De Boeck, p261-334.

Neveu, V, (2004), « La confiance organisationnelle : définition et mesure », Communication au Congrès AGRH

Poirot, M., (2004). « L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises françaises », *Actes du XVème Congrès de l'AGRH*, Montréal, Québec, 2639-2662.

Rascle N., Bruchon-Scheitzer M. (2006), « Burnout et santé des personnels : déterminants et prises en charge » in Al Akremi A., Guerrero S., Neveu J.P., « *comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* », Vol. 2, éditions de Boeck.

Sifakis, Y., Rascle, N. et Bruchon-Schweitzer, M., (1999). « L'inventaire de stress professionnel de C.D. Spielberger (Job Stress Survey) : une adaptation française », *Psychologie et psychométrie*, 20(1), 5-23.

Wacheux, F., (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

DE LA HAINE A L'ALTERITE

Fernando CUEVAS
Professeur
ESC Pau
fernando.cuevas@esc-pau.fr

Introduction

L'autre n'est pas moi et pourtant Rimbaud écrivait « je est un autre ». « Nous sommes le fruit de nos rencontres » confirme Albert Jacquard. L'homme est une identité qui a incorporé le collectif. Il est une liberté et en même temps, il est le produit de la société. Jean-Paul Sartre nous propose une analyse qui concilie les deux approches : « l'important n'est pas de savoir ce qu'on a fait de l'homme, mais de savoir ce qu'il fait de ce qu'on a fait de lui ». L'approche psychologique et l'approche sociologique sont réconciliées.

Selon Nietzsche, si l'homme vivait en solitaire, il aurait pu se passer de conscience de lui-même. Le jeune enfant développe sa conscience lors des échanges avec les autres : parents, famille, voisins, etc., au commencement des échanges de soumission pour contraindre ses tendances égoïstes primaires, tout au début, puis plus tard vers des échanges d'expression, d'entraide et de construction d'identité réciproque.

Deux mouvements sont observables : la répulsion et l'attraction. L'homme voit l'autre comme un danger ou une aubaine, comme une possibilité de satisfaire ses propres désirs ou de satisfaire ceux de l'autre. Ces mouvements sont à la base de toute relation humaine et par conséquent des comportements concrets des individus. Dans les deux cas, l'homme reconnaît l'existence de l'autre, « il ne peut rester sourd (ou aveugle) à sa parole, à sa détresse peut-être, en tout cas à son existence » (E. Enriquez, 2000, page 70)

L'autre, dans les sociétés humaines, a toujours été perçu comme étant celui qui va être tué, utilisé, toléré, considéré, aidé, compris, avec qui on va sympathiser, l'intégrer voire se sacrifier pour lui. Déjà Freud en 1921 écrivait : « dans la vie psychique de l'individu pris isolément, l'autre intervient régulièrement en tant que modèle, objet, soutien et adversaire » (Freud, 1921).

Dans cet article nous allons explorer les différents **niveaux de la relation humaine** qui vont de la haine (négation de l'autre) jusqu'à l'altérité (reconnaissance de l'autre), en passant par des phases intermédiaires.

1. La haine

D'après la théorie psychanalytique, nous, les êtres humains, sommes tous structurés par la pulsion de vie mais aussi par la pulsion de mort. Nous aimons construire mais aussi détruire. Freud écrivait : « l'homme est, en effet, tenté de satisfaire son besoin d'agression aux dépens de son prochain…. De l'humilier, de lui imposer des souffrances, de le martyriser et de le tuer » (cité par Eugène Enriquez, 2000, page 71). L'homme peut haïr l'autre de par son expérience chargée de déceptions et d'agressions vécues qui font qu'il éprouve des ressentiments et de la rancœur. Mais aussi, et surtout, de par ses préjugés, de par la croyance sur des intentions hostiles imaginées. Il hait souvent à cause de suspicions. Il est victime de la projection de ses propres sentiments.

La haine est caractérisée par les sentiments suivants : antipathie, hostilité, rivalité, animosité, inimitié, dégoût, mépris, exécration, rancune, qui sont des sentiments d'aversion « contre » quelqu'un, voire contre un objet ou une idée. L'autre est perçu comme odieux quand la haine est éprouvée par quelqu'un. Le vocabulaire de la haine est très étendu car c'est un sentiment très complexe.

La haine pousse souvent à souhaiter un malheur à l'autre, à se réjouir de sa peine ou pire encore à passer à une action malveillante. Il faut détruire l'autre, l'attaquer, l'humilier, le discréditer, l'annuler, le bloquer, l'empêcher de satisfaire ses désirs. On veut du mal à l'autre. L'acte peut profiter à l'homme qui éprouve de la haine, peu importe s'il est « gratuit », s'il n'obtient aucun bénéfice, pourvu qu'il fasse du mal à l'autre.

Les expériences de Stanley Milgram nous démontrent qu'une personne peut faire du mal même si elle ne ressent pas de la haine. Ce qui nous intéresse est sa conclusion : si elle ne voit pas sa victime, elle ira encore plus loin dans le châtiment.

Mais cet homme, le bourreau, ne sort pas indemne. Selon Spinoza, il va éprouver de la tristesse (cité par André Comte-Sponville, 2001, page 268).

2. L'égoïsme

Un égoïste ignore ou utilise l'autre. A la différence de la haine, l'égoïsme ne pousse pas à la destruction de l'autre ou à lui faire du mal. L'égoïste évalue tout ce qui l'entoure en fonction de ses propres intérêts. Il subordonne toute relation à ses propres intérêts même au détriment d'autrui. Sa finalité n'est pas d'attaquer l'autre, mais il n'hésitera pas à lui faire du mal si son intérêt est menacé. Il se dit qu'il n'a aucune obligation de se soucier de l'autre. Pour André Comte-Sponville « ce n'est pas l'amour de soi ; c'est l'incapacité à aimer quelqu'un d'autre ou à l'aimer autrement que pour son bien à soi » (2001, page 198).

Selon l'expression d'Eugène Enriquez (2000, page 74), l'autre est transformé en « objet jetable », lorsqu'il n'est plus intéressant pour l'égoïste.

Cet amour de soi est jusqu'à un certain point limite légitime. Le pire serait de ne pas s'aimer. Une activité humaine qui envahit notre société est, par exemple, le sport, et surtout le sport spectacle, qui exacerbe l'égoïsme. L'important est de vaincre l'autre sans faire cas de son sentiment. La compétition économique se développe dans nos entreprises. On observe une lutte de places (Vincent de Gaulejac, 2007). Albert Jacquard répète inlassablement « quand il y a des gagnants, il y a des perdants » et aussi « vive le sport, à bas le score ». L'égoïsme est finalement un vice, une vanité déstructurante de la société. Mais comme l'explique André Comte-Sponville l'égoïsme « est aussi une tendance constitutive de la nature humaine. On ne la surmonte que par effort ou par amour, par vertu ou grâce » (2001, page 198).

Il faudra distinguer l'égoïsme d'autres termes similaires. Dans le narcissisme, c'est le moi qui est pris pour objet d'amour, mais il n'empêche pas d'aimer les autres. L'individualisme est une démarche d'action qui peut aboutir au bien social.

L'égoïste paye souvent cher son attitude. C'est un facteur important de désocialisation, et l'égoïste ne pourra pas se plaindre de ce qu'autrui ne prenne en compte ses désirs ou ses intérêts puisqu'il ignore par principe les intérêts d'autrui.

Les hommes naissent égoïstes. C'est tout le travail de l'éducation des parents et des enseignants d'apprendre à l'enfant à partager et à se soucier de l'autre. « Cette attitude, normale chez l'enfant de quatre à six ans, qui se différencie mal du monde extérieur, se retrouve chez le débile et chez certains individus névrosés ou arriérés affectifs » (Norbert Sillamy, 1980, page 108). On surmonte l'égoïsme par la connaissance ou par amour, et en tout cas, en réalisant un grand effort. Un bon développement psycho-affectif permettra d'accepter que les autres sont aussi des êtres de désir.

3. La tolérance

Le monde est formé par la diversité. L'autre est différent par toutes ses caractéristiques : âge, sexe, culture, race, religion, origine socio-économique, diplôme, handicap, idéologie, approches techniques, etc. (Cuevas et Gimenez, 2009). Eugène Enriquez nous explique que « même chez les moins xénophobes, chez les antiracistes, peut-on percevoir certains éléments –parfois forts ténus- de rejet de l'autre. L'homme, et les groupes, totalement ouverts n'existent pas » (2000, page 78). L'homme a toujours peur que l'autre prenne sa place, diminue ses droits, être obligé de partager avec lui la reconnaissance du groupe si difficile à acquérir. La tolérance consiste à surmonter ces peurs et accepter l'existence de l'autre sans vouloir évidemment le détruire, mais sans vouloir forcement échanger. La tolérance c'est l'acceptation de l'autre sans chercher à développer une relation avec lui. Elle a une connotation de condescendance, d'indulgence voire d'indifférence. Il s'agit d'une forme passive du respect de l'autre de façon désintéressée. Cette attitude consiste à permettre autrui de penser et agir de façon différente de celle qu'on adopte soi-même, sans que cela entraîne un renoncement à ses propres convictions. La tolérance peut aussi concerner les niveaux de performance : « on tolère des collègues médiocres » (un cadre).

Si l'individu supporte qu'autrui différent de lui existe, est-ce parce que il souhaite son existence ou parce qu'il ne peut pas lui en empêcher ? Le fait-il à contrecœur ? Peut-il interdire l'existence de l'autre ou se voit-il obligé de le tolérer ? Le fait-il par obligation légale ou morale ? Dans tous les cas permettre l'action ou la pensée de l'autre « toléré » ne vaut pas une approbation. La tolérance est perçue comme une vertu suprême des temps modernes.

Une conception « pluraliste » du monde est réaliste. Les personnes et les idées sont diverses'à l'infini. Personne ne peut embrasser l'universalité. Toute vision est fragmentaire et peut être enrichi par l'autre. La tolérance serait à la fin un acte d'humilité. Mais accepter toute autre vision ne risque-t-il pas de tomber sur « l'illusion nihiliste » ? La relativité n'a-t-elle pas de limites ?

Alain Touraine explique que la démocratie est le respect des minorités (1994). Dans toute démocratie on a le droit de penser et aussi le devoir de tolérance. Les autres doivent-ils s'intégrer et garder leur façon d'être ou s'assimiler et vivre comme la société qui les accueille ? Souvent le groupe d'accueil « tolère » l'autre s'il ne parle pas, s'il reste invisible, s'il accepte des tâches viles, etc. voire s'il accepte d'être l'objet de projection, ou bouc émissaire.

Michel Liégeois présente une analyse du déséquilibre inhérent à toute relation de tolérance : « La tolérance est le respect d'autrui : or tout respect suppose une égalité de droit alors que la tolérance sous-entend la supériorité, et donc l'inégalité, de celui qui veut bien consentir à supporter ; ainsi tolérer des immigrés, c'est être en position d'autorité et de pouvoir, s'arroger la possibilité de ne pas tolérer» (2003). La tolérance implique une ambiguïté dérangeante. Le Dictionnaire Larousse décrit la tolérance d'une façon négative : « c'est supporter avec plus ou moins de patience quelque chose de désagréable, endurer » et « écart acceptable sur certaines grandeurs (dimensions, masse, fréquence, etc.) relatives à des fabrications mécaniques, à des composants électroniques » (2011). Pour Albert Jacquard « la tolérance est une attitude très ambiguë ….

Tolérer c'est se croire en position de domination, de jugement ; c'est s'estimer bien bon d'accepter l'autre malgré ses erreurs » (1977, page 17).

La tolérance est meilleure que l'égoïsme. Elle n'est pas un idéal, c'est un minimum dans la relation humaine.

4. La considération

La tolérance accepte mais ne rapproche pas. Il s'agit d'un « mécanisme extérieur d'ajustement » (terme utilisé par Luc Foisneau, 2007). La considération est la prise en compte de l'autre et de son intérêt à lui. C'est le début d'accord d'importance de son être. L'individu pense à l'autre de façon désintéressée. Il fait attention, il a des égards, voire de l'estime pour autrui. Il a un respect pour l'autre. Celui-ci porte essentiellement sur sa dignité. La considération reconnaît que l'autre ne veut ni souffrir, ni être humilié et demande une reconnaissance de sa personne. Il s'agit d'une attitude basée sur l'idée que la personne humaine doit être traitée en égalité de dignité sans faire référence à son statut social.

La considération est assimilée à la bienveillance, à savoir l'expression de bonnes intentions à l'égard d'autrui. On rentre avec la considération dans le terrain des nobles sentiments. Elle diffère de la pitié car celle-ci s'intéresse au malheur de l'autre sans lui accorder la dignité à laquelle il a droit. Bien que la considération reconnaisse la dignité de l'autre, elle ne reconnaît pas l'égalité des dignités entre les hommes comme le fait l'altérité.

Les courriers finissent souvent par la phrase « veuillez agréer, monsieur, l'assurance de ma haute considération ». Il s'agit d'une manifestation de déférence. La limite de la considération est qu'elle reste au niveau de la pensée et non de l'action.

La considération ouvre les portes à la générosité, à la clémence et à l'humanité, bref à l'altruisme.

5. L'altruisme

Terme utilisé par Auguste Comte, en opposition à égoïsme (Lalande, 1968). A la différence de la considération l'altruisme pousse vers l'action, vers l'aide à l'autre. Il est assimilé à la bienfaisance, à savoir faire du bien à l'autre, à se montrer généreux. Est-il possible que l'homme donne sans attendre en échange (même inconsciemment) ?

Des psychanalystes interprètent l'altruisme et les autres attitudes de générosité des personnes comme une projection de leurs angoisses de mort. En portant secours à ses semblables ne les soulagent-elles pas? Ou s'agit-il d'un reflex humain de conservation de l'espèce ? Peut-on parler d'altruisme désintéressé, sans calcul quelconque ? Et d'altruisme intéressé ? L'intérêt est-il conscient ou inconscient ?

L'altruisme, à la différence de l'altérité, est basé sur un amour abstrait de l'humanité en général, sur un amour de nos semblables. L'individu qui fait preuve d'altérité s'intéresse à un autrui singulier, avec qui il va rentrer en interaction. L'altruisme est différent de la charité car cette dernière ne reconnaît que très peu la dignité de l'autre.

L'altruisme a l'ambition de l'objectivité. Louis Foisneau (2007) écrit : « cela (en se référant aux émotions) ne signifie pas bien évidemment que l'on devrait objectiver les situations de détresse, et interdire l'expression de la pitié, mais que le fondement moral de notre action ne réside pas dans

l'intensité de nos sentiments à l'égard des autres, mais dans l'objectivité des raisons que nous avons de leur venir en aide ». Anne Isabelle Roussel (2004) va jusqu'à soutenir que l'égoïsme de l'autre, le bénéficiaire de l'altruisme, ne doit pas faire obstacle à l'altruisme : « se hisser à la hauteur de l'exigence éthique requise par l'altruisme semble d'abord nous contraindre à faire fi de l'égoïsme de l'autre. Si nous avons décidé d'être altruistes, par une certaine orientation de notre volonté, ou ce qui relève de notre *caractère* nous y pousse, l'égoïsme de l'autre peut bien être déplaisant ou décevant, nos dispositions n'en sont pas moins fondées ». Pour Anne Isabelle Roussel l'altruisme doit rester inconditionnel.

L'Abbé Pierre et Sœur Emmanuelle sont des symboles de l'altruisme, ou plutôt de l'altérité. Leur amour pour les autres était inconditionnel. Ce qui n'empêchait pas, comme l'explique André Comte-Sponville (2001, page 34), que « quand ils font du bien aux autres, cela leur fait plaisir à eux-mêmes ». Peut-on en conclure qu'ils avaient une part d'égoïsme, d'autosatisfaction ? Mais comme l'explique Comte-Sponville : « il s'agit non de vaincre l'égo, mais de l'ouvrir »

Luc Foisneau émet l'hypothèse que « plus l'émotion ressentie face à la misère d'autrui sera grande, plus grand sera l'altruisme de celui qui la ressent » (2007). Cette émotion peut bien évidement être authentique mais l'émotion peut être aussi stratégique. Une personne peut aider les autres par souci d'acquérir une bonne réputation, ou par l'envie d'appartenir à un groupe social. Dans ce cas nous parlerons d'un acte éthique. En revanche, si l'aide est discrète et authentique nous parlerons alors d'acte moral (Cuevas et Teyssèdre, 2010, page 207).

Nous avons vu que la considération se situait au niveau de la réflexion, l'altruisme pousse à l'action et que l'altérité implique l'interaction entre les personnes.

6. La compassion

La compassion est le partage des sentiments, de joie ou de peine, de façon profonde. Compatir signifie s'associer voire fusionner sentimentalement. Elle se différencie de l'altruisme par cet aspect fusionnel. Elle relève plus d'une réaction émotionnelle que d'une réflexion approfondie. La compassion est vécue surtout par des personnes dont le tempérament ou la personnalité sont caractérisés par la sensibilité. Elle est « très proche de la pitié, mais sans l'espèce de condescendance que cette dernière, presqu'inévitablement, comporte ou suggère. La compassion, dirais-je volontiers, c'est la pitié entre égaux » (André Comte-Sponville, 2001, page 119). L'autre est notre semblable. Nous arrivons à un niveau de la relation humaine où il y a égalité entre les protagonistes. Tocqueville déjà avait indiqué que la compassion formait le socle des sociétés démocratiques (cité par Enriquez, 2000, page 70).

La compassion se différencie de la considération car la personne partage le sentiment et non uniquement observe le sentiment de l'autre. Il compatit « avec » l'autre et non « pour » l'autre. La personne se sent prise de compassion, autrement dit elle est envahie par le sentiment. Elle se différencie aussi de l'altruisme car comme l'indique Luc Foisneau, en s'appuyant sur Rousseau, « un lien étroit s'établit entre le spectacle de la souffrance et le sentiment universel de la compassion. Mais il n'est pas certain que cette émotion soit capable de se transformer en motivation, liée qu'elle est aux conditions du spectacle. Le spectaculaire se suffit à lui-même, se contentant bien souvent de beaux sentiments en guise d'action » (2007).

Si une personne partage le sentiment d'une autre, c'est qu'elle se représente elle-même à la place de l'autre, elle s'identifie à l'autre. La compassion est exactement le contraire de la jalousie qui

empêche l'individu à se réjouir du bien d'autrui. La compassion représente l'antichambre de l'empathie, laquelle est plus rationnelle.

7. L'empathie

La compassion est fusionnelle. L'empathie fuit la fusion. L'homme empathique ne doit jamais confondre proche et fusionnel. Certains définissent l'empathie comme la capacité à se mettre à la place de l'autre. Nous relativisons cette approche. Il est impossible de se mettre à la place de l'autre car chaque personne constitue un univers à elle-même. Pensons à notre entourage : pouvons-nous nous mettre à la place de nos chefs, de nos enfants, du clochard, du président de la république, etc. ? Leur monde est composé d'une infinitude d'éléments, et nous disposons de très peu d'informations pour les comprendre. Carl Rogers qui a été le premier à théoriser le concept d'empathie (1961), la définit ainsi : « essayer de se mettre à la place de l'autre, **tout en sachant qu'on reste à sa propre place** ». Il s'agit essentiellement de comprendre ce que vit l'autre et de comprendre ses références internes, mais en étant conscients de la difficulté que cela implique. Nous devons rester humbles lorsque nous souhaitons être empathiques, et surtout, ne confondons pas impressions et certitudes.

La compréhension est plus rationnelle qu'affective. Comprendre n'est pas ressentir à la place de l'autre. Pour bien comprendre nous devons exclure tout jugement. Rogers parle même d'une « acceptation inconditionnelle de l'autre ». Mais comprendre ne signifie pas du tout être d'accord. Chacun doit rester à sa place. La compréhension passe par l'écoute « flottante » (psychanalystes) ou « non directive ou bienveillante » (rogeriens). Elle demande une attention centrée sur ce qu'éprouve l'autre. La personne empathique fait un travail « d'ajustement » à la réalité de l'autre.

La grande ambiguïté de cette écoute empathique réside dans la difficulté de trouver la bonne distance, ne pas trop s'impliquer, et néanmoins rester proche. Essayer de se mettre à la place de l'autre génère forcement de l'affectivité fusionnelle (ne faire qu'un) avec l'autre. Cette affectivité ne peut amener que de la confusion. Ne pas s'impliquer rend difficile la compréhension. Mettre de la distance a pour conséquence de se mettre en rupture (se couper) de son interlocuteur. Dans les deux cas la personne ne voit plus son interlocuteur. Les psychanalystes parlent aussi de cette recherche d'équilibre avec leur concept de perlaboration qui prône, dans ce cas, l'équilibre du point de vue de la personne à comprendre en évitant les écueils de l'hyper affectivité et de l'hyper rationalisation.

Rester à sa place, tout en étant proche et chaleureux, nous permettra d'avoir la bonne distance pour comprendre même partiellement. La chaleur humaine n'est autre chose qu'une ouverture affective maîtrisée vers l'autre. Cette « distance chaleureuse » se paye par une mise en parenthèse de sa propre affectivité et donc par l'exclusion des sentiments fusionnels de rapprochement (amour, sympathie) ou de répulsion (haine, hostilité, etc.).

L'empathie c'est le fait d'être pleinement soi face à quelqu'un à qui on accorde d'être pleinement lui. Plutôt que nous mettre à sa place, nous devons chercher à comprendre, depuis notre place, la vie qu'il vit à la place où il est. La personne qui vit un grand moment d'affectivité, une grande réussite (un prix national par exemple) ou un grand chagrin (la perte d'un enfant, par exemple), si quelqu'un lui dit qu'il la comprend, cette personne risque de le prendre à mal car son émotion est la sienne, et seulement quelqu'un qui a vécu une situation similaire pourrait vraiment la comprendre.

8. La sympathie

La sympathie est très fusionnelle et fondée essentiellement sur l'affectivité. Quelqu'un de sympathique a tendance à attirer les sympathies des autres. La sympathie devient souvent réciproque. En principe, sauf théâtralisation, cet attrait est naturel et chaleureux (à différence de l'empathie où cette attitude est maîtrisée). La sympathie est caractérisée par la bienveillance, par la gentillesse, voire par la politesse. En tout cas elle a comme conséquence de produire un effet agréable. On dit même de quelqu'un : « il inspire de la sympathie ».

L'attrait réciproque qui génère la sympathie trouve souvent comme origine mais aussi comme résultat une convergence des points de vue. Un rapprochement affectif s'effectue en développant des affinités, des goûts ou des jugements communs. Il arrive bien entendu que cet attrait soit préexistant à la relation entre les personnes qui sympathisent. Mais souvent l' apparition de la sympathie prend du temps. Bien que la sympathie soit caractérisée par l'affectivité, les personnes attendent des gestes pour éprouver une sympathie à l'égard de l'autre.

Un homme sympathique a un effet de contagion chez les autres personnes en créant des dispositions affectives analogues. Cette contagion ou mimétisme exerce une influence sur l'état d'esprit des autres personnes. On dira que quelqu'un, qui se fait apprécier par un grand nombre de personnes, qu'il dispose d'un « capital sympathie ». Ce capital est le plus important pour vivre. Qui accepterait de disposer d'un grand capital économique, culturel ou symbolique (selon les travaux de Pierre Bourdieu) s'il ne dispose d'un capital social ou capital sympathie composé d'amis ?

L'expression des sympathies, soit pour des félicitations, pour des condoléances ou pour des signes d'amitié, à une grande valeur pour construire une solidarité sociale. Dans des formules épistolaires nous pouvons trouver des phrases du style : « *croyez à toute ma sympathie et veuillez agréer l'assurance de ma considération la plus distinguée* », « *nous vous exprimons, monsieur, l'expression de notre vive sympathie* », etc. On parlera alors des marques de sympathie.

Nous observons deux limites à la sympathie. La première est qu'une convergence des points de vue ne va pas nécessairement aboutir à une relation de sympathie. La deuxième, c'est André Comte-Sponville, qui nous met en garde aussi des possibles équivoques : « qui voudrait partager la joie du méchant ou le plaisir du tortionnaire ? Toute souffrance mérite compassion. Toute joie ne mérite pas sympathie » (2001, page 569).

9. L'altérité.

Si l'empathie met l'accent sur comprendre ce que vit l'autre, l'altérité tend davantage à vivre les choses avec l'autre.

Kant, cité par Huguette Planés (in Jacquard, 2005, page58), nous dit que « tout homme a le droit de prétendre au respect de ses semblables et réciproquement il est obligé au respect envers chacun d'entre eux. L'humanité elle-même est une dignité ». Le respect de l'autre passe par la reconnaissance du caractère humain de l'autre. C'est ce qu'on appelle l'altérité. Ce concept, qui existe depuis des décennies, a été développé par le Professeur Eugène Enriquez lors des 30 dernières années (E. Enriquez, 1999). L'altérité est le fait de reconnaître l'autre en tant que sujet qui cherche la satisfaction de ses propres désirs et non en tant qu'objet de satisfaction de mes désirs. C'est reconnaître l'autre dans sa différence et dans sa similarité avec nous. Elle est à la base d'une construction mutuelle. Elle doit être donc réciproque. Si j'entre en relation avec l'autre

pour l'aider et ne rien attendre de lui, il s'agit d'altruisme. Si j'entre en relation avec lui pour mon propre bénéfice, il s'agit d'égoïsme. L'important est de partager les pensées et les émotions avec autrui. Ce partage s'opère dans une relation symétrique, mais dans l'essentiel : les personnes qui échangent se reconnaissent mutuellement comme des êtres humains indépendamment de toute question de statut.

L'altérité est différente de la tolérance. Cette dernière est une attitude qui accepte l'autre sans vouloir bien évidemment le détruire, mais sans vouloir échanger. La tolérance c'est l'acceptation de l'autre sans chercher à développer une relation avec lui. Elle a une connotation de condescendance. La tolérance est le respect des droits de l'autre et l'altérité est la possibilité de me construire grâce aux autres. La tolérance c'est accepter la différence et l'altérité c'est s'intéresser à la différence. Et c'est précisément la différence de l'autre, sa singularité, qui est intéressante. Euripide disait que « *la terre sèche aime la pluie, et que le ciel plein de pluie aimr faire tomber l'eau sur terre* » et Héraclite que « *l'opposé est ce qui est utile* » et que « *des contrastes émerge la plus belle harmonie…..tout naît de la discorde* » (cités par Aristote dans son livre Ethique de Nicomaque).

L'altérité se caractérisé par la générosité mutuelle, qui s'oppose à l'égoïsme, par la gentillesse, qui s'oppose à la violence et par la spontanéité qui s'oppose à la stratégie. Pour Vincent de Gaulejac (in Enriquez, 1999, page 18) l'altérité demande de « remplacer la peur instinctive de l'autre par une curiosité, une attention, une ouverture ». La parole vers l'autre est importante, mais surtout l'écoute. Malheureusement l'écoute fait défaut dans nos sociétés. L'altérité doit être sincère. Elle consiste à se mettre à l'écoute de l'autre en « ne lui cachant pas la diversité des réactions qu'il provoque en nous…. (L'altérité) est une ouverture à ce que nous apporte l'autre, même lorsque cet apport nous paraît inquiétant, voire dangereux….toute rencontre comporte un risque » (Jacquard, 2005, page 89). L'important c'est la rencontre. Ce point de vue s'oppose à la phrase de Sartre « l'enfer, c'est les autres ». Pour nous « l'enfer, c'est d'être exclu par les autres…les autres ne sont pas notre enfer parce qu'ils sont autres ; ils créent notre enfer lorsqu'ils n'acceptent pas d'entrer en relation avec nous » (Jacquard, 1997, page 15). Même lors d'échanges conflictuels l'autre nous construit. L'ouverture à l'autre, en dépit de ses risques et déconvenues, est une nécessité vitale pour l'être humain. L'altérité est davantage un plaisir qu'une obligation. L'individu se forme et se développe par le collectif.

Conclusion

Les autres sont nos semblables, c'est-à-dire, des êtres humains comme nous. Ils vont diverger ou converger avec nous. On va s'attaquer, s'aider et se reconnaître. Il va falloir nous défendre, penser à eux ou interagir. Ils peuvent nous aider à nous construire et aussi nous briser. En tout cas ils sont là.

Nous avons intérêt à ce qu'eux et nous-mêmes nous éloignons de la haine et de l'égoïsme et d'avancer vers l'altruisme et la compassion. Dans l'idéal, il va falloir parvenir jusqu'à la sympathie et l'altérité. Comment ? En réfléchissant sur la nature de chaque niveau de la relation humaine, que nous avons présenté dans cet article, et en allant à la rencontre de l'autre. Sans interaction point d'altérité. Il faudra aller doucement, étape par étape, niveau après niveau. Il faut convaincre l'égoïste, en lui expliquant qu'il est de son intérêt de progresser sur l'échelle. Il faut aussi rassurer celui qui souhaite pratiquer l'altérité en lui expliquant que la probabilité de gain est plus forte que celle de perte, du fait d'un abus de l'autre.

L'homme évolue en société et vit en grande majorité dans des organisations. Les situations dans lesquelles il se trouve vont le pousser à adopter une certaine forme (niveau) de la relation humaine. L'égoïsme pourrait être une réponse adéquate pour un sportif et l'empathie pour un psychologue. Il s'agit de trouver un compromis entre sa fonction sociale et sa propre personnalité.

Comme nous l'avons vu lors de la description des différentes attitudes, elles ne sont pas si claires : un égoïste peut difficilement le rester longtemps sans éprouver de la honte ou avoir peur de l'exclusion de la part du groupe ; une personne peut avoir un discours d'altérité et pratiquer l'égoïsme ; ou pratiquer l'altruisme pour avoir un bénéfice indirect, comme par exemple une bonne image.

Nous n'avons pas pu traiter diverses attitudes : dévouement, amour, admiration, antipathie, etc. et surtout les extrêmes : le meurtre et le sacrifice. Le premier aurait pu être placé avant la haine. Le sacrifice après l'altérité. Ce qui nous a particulièrement troublés : les deux extrêmes se rejoignent par un élément commun, la mort.

Bibliographie

Comte-Sponville André, Dictionnaire philosophique, PUF, 2001.
Cuevas Fernando et GIMENEZ Arnaud, Comment réussir la politique de diversité dans l'entreprise ?, Cahier d'Entreprise numéro 3, Groupe ESC Pau, 2009
Cuevas Fernando et Teyssedre Christian, « *Ethique et morale : pratiques individuelles et collectives* » in Jean-Marie Peretti, Ethique et responsabilité sociale, EMS, 2010.
Enriquez Eugène, « *L'autre, semblable ou ennemi* », in Revue L'Homme et la Société, numéro 138, 2000.
Enriquez Eugène, Le goût de l'altérité, Desclée de Brouwer Editeur, 1999
Foisneau Luc, « *Un altruisme sans pitié, ou l'éthique de la réciprocité selon Thomas Nagel* », MagPhilo, site internet, 2007
Freud Sigmund, Psychologie des foules et analyse du moi, Payot (1921), 1981
Gaulejac Vincent de, La lutte des places, Desclée de Brouwer Editeur, 2007
Jacquard Albert, Petite philosophie à l'usage des non philosophes, Calmann -Lévy1997.
Jacquard Albert, Nouvelle petite philosophie, Stock, 2005
Lalande André, Vocabulaire technique et critique de la philosophie, PUF, 1968
Larousse Dictionnaire, 2011.
Liegeois Michel, « *La tolérance* », Philoplus, site internet, 2012
Rogers Carl, Le développement de la personne, Dunod, 1961
RousseL Anne Isabelle, « *Etre altruiste, est-ce capituler devant l'égoïsme de l'autre ?* », MagPhilo, site internet, 2007.
Sillamy Norbert, Dictionnaire de Psychologie, Larousse, 1980.
Touraine Alain, Qu'est-ce que la démocratie ?, Fayard, 1994

LE TURNOVER : CAUSES ET ACTIONS CORRECTIVES DANS UN ETABLISSEMENT DE RENOMMEE INTERNATIONALE

Salah DAOUDI
Maître de Conférences
Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales
Université d'Oran
Consultant dans un cabinet de conseil aux entreprises
salahdaoudi06@yahoo.fr

Abdelhamid SEBBAGH
ex DRH et ancien Directeur du CPE (Centre de Perfectionnement de l'Entreprise) - Sonatrach
DEA en mathématiques - Paris VI, 1971
Consultant en MRH et organisation des entreprises
asebbagh44@yahoo.fr

Introduction

Dans ce papier, nous tenterons de montrer comment à partir d'un problème apparent de turnover, on a pu mettre en évidence les pratiques de gestion d'un établissement de renommée internationale, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Nous exposons à partir des constats faits par la direction, la méthodologie adoptée, l'identification des problèmes rencontrés et les solutions proposées au management de l'entreprise. Enfin, nous indiquerons les effets positifs enregistrés par le biais des formations réalisées auprès du personnel quant à la motivation et à la stabilisation du turnover et comment s'est opéré dans cet établissement, quelques années plus tard, le retour à la case de départ.
Cette communication est issue des pratiques de terrain en conseil et assistance aux entreprises dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de l'organisation.

1. La méthodologie d'intervention

1.1. L'étude de la demande

Pour mieux cerner et comprendre la nature de la demande, des réunions ont été organisées avec le management de l'établissement pour mieux s'imprégner de la situation de l'établissement.

Les constats faits par la Direction se résumaient en fait, aux aspects les plus apparents des problèmes que connaissait l'organisme en question :

- Un turnover important
- Un climat social en constante dégradation se traduisant par des tensions entre les employés eux mêmes et aussi avec leurs responsables
- Une qualité de service en deçà des exigences du standard de la marque du groupe international.

Considérant la fonction ressources humaines comme une fonction stratégique et internationale (Perreti, 2010) et la nature des préoccupations soulevées par la direction de l'établissement, notamment l'urgence signalée pour leur traitement, nous avons proposé une approche classique pour l'étude et l'analyse des besoins exprimés :

- Identification des agents clés : les managers de proximité

- Entretiens individuels en tête à tête avec certains agents clés : détermination d'un échantillon représentatif
- Elaboration d'un premier rapport à valider avec le management
- Proposition d'actions à présenter à la direction générale de l'établissement.

La démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation que nous avons proposée s'inscrit dans les principes de l'audit des ressources humaines (Igalens 2004) et permet effectivement dans ce cas d'identifier les problèmes et les causes de dysfonctionnement de l'établissement. Cette démarche allait nous permettre de comprendre les difficultés et les constats relevés par le management de l'établissement et par conséquent, de pouvoir proposer des actions adéquates pour maîtriser les phénomènes observés (Paillé 2004), notamment le turnover.

Après avoir obtenu l'accord de la Direction sur la méthodologie proposée, la question du choix de la population à interviewer s'était posée et les responsables de l'établissement avaient préféré désigner eux même les employés en nous assurant qu'ils seraient représentatifs de l'ensemble des structures et fonctions.

En effet la question de savoir qui interviewer est un moment important de l'intervention (Guerrero, 2008) mais on ne pouvait en aucun cas imposer au management de l'établissement le choix d'une méthode d'échantillonnage, bien que cet aspect soit essentiel pour s'assurer de la représentativité de l'échantillon.

1.2. Etude et analyse des besoins :

87 agents clés (managers de proximité) ont été identifiés au sein de l'établissement et un échantillon de 14 agents a été « choisi » pour les entretiens selon des critères de structures (toutes les structures devant être représentées), de disponibilité et de qualification.

En tant qu'outil de collecte d'information, les entretiens individuels (Meignant, 2007) présentent un certain nombre d'avantages tels que la richesse et le détail des informations recueillies mais également la possibilité de laisser parler les employés selon leurs préoccupations et leurs soucis réels. Comme le souligne un autre auteur (Guerrero, 2008), cet outil présente des inconvénients comme la longueur des entretiens et l'absence de l'anonymat mais il reste pertinent de par la qualité des informations obtenues, la possibilité d'approfondir certaines perceptions des problèmes avec plus de précision et de comprendre réellement les situations vécues par les travailleurs sur le terrain.

Les outils de l'entretien individuel sont nombreux (Guitet 2005) et dans notre cas nous avons choisi la forme la plus traditionnelle qui est l'entretien individuel semi-directif de manière à donner au consultant toute latitude de choisir les thèmes à aborder et à l'interviewé, la liberté d'aborder librement les sujets souhaités et les questions posées.

1.3. L'organisation des entretiens

Les entretiens ont eu lieu au sein de l'établissement et conduits par deux consultants. Le personnel qui a fait l'objet d'entretiens a été désigné par la DRH et était représentatif des différentes catégories de fonctions de l'établissement, constat fait lors des entretiens. Ils ont touché pratiquement tous les groupes prévus : personnel du front office et du back office ainsi que les agents des lieux publics. Tout s'est passé dans une atmosphère très détendue.

Les interviewés étaient parfaitement conscients de la dégradation du climat social mais se disaient impuissants à y apporter des solutions. Ils se sont exprimés librement sur les problèmes qu'ils rencontraient dans leurs activités quotidiennes et sur les causes telles qu'ils les percevaient.

2. L'identification des dysfonctionnements :

2.1. Constats et éléments relevés lors des entretiens

- Tout le personnel était recruté en CDD pour six (6) mois seulement, renouvelés en janvier et juillet de l'année
- Rémunération au SMIG (salaire national minimum garanti) ou très légèrement supérieure pour quelques postes et ce, quelque soit le diplôme ou les qualifications
- Les objectifs fixés par les responsables n'étaient pas compris par les employés qui les jugeaient parfois irréalistes
- Aucune retombée positive à titre individuel ou pour l'équipe lors de l'atteinte des objectifs
- Absence totale d'esprit d'équipe
- Certains avouaient avoir accepté de travailler dans cet établissement uniquement pour obtenir un certificat de travail de cette chaîne internationale afin d'aller travailler à l'étranger, dans les pays du golfe notamment
- Zones de responsabilités non délimitées et apparaissant fluctuantes

Au cours des entretiens, les interviewés avaient évoqué également certaines pratiques de gestion et leurs conséquences:

- Relations tendues avec les responsables et entre les collaborateurs :
- Des horaires de travail très contraignants avec des heures supplémentaires

Les responsables interviewés ont reconnu les difficultés rencontrées lors de l'exercice de leurs tâches quotidiennes, notamment dans le commandement et le travail en équipe

En ce qui concerne le turnover, objet de notre intervention, certains auteurs (Guerrero 2008) ont relevé les principales causes des départs des salariés, soulevant ainsi le problème de la fidélisation envers l'entreprise:

- Caractéristiques individuelles des salariés
- Pratiques de recrutement et de sélection de l'entreprise
- Les pratiques de socialisation
- Le contenu des emplois
- Les pratiques de gestion des carrières
- Les pratiques de rémunération
- Les pratiques de reconnaissance

La question intéressante qui se posait était de savoir si on retrouve au sein de cet établissement les causes traditionnellement avancées comme causes effectives de l'existence du turnover.

2.2. Causes et conséquences retenues après les entretiens :

- niveau très bas des rémunérations, ne correspondant pas aux efforts fournis et à l'idée que les employés se faisaient d'une chaîne de renommée internationale
- exigences en matière de rendement de la Direction Générale qui se résumaient à toujours baisser les coûts de revient quelque soit le niveau déjà atteint, d'où des rapports stressants entre les managers de proximité et leurs collaborateurs
- Précarité de l'emploi, insécurité et incertitude quant à l'avenir
- Absence de communication et d'écoute de la part des responsables
- Jeunesse des employés et des managers de proximité (même âge, même niveau universitaire, aucune expérience), formés rapidement aux techniques du métier et aux

standards du Groupe et à quelques notions des comportements à adopter présentés sous forme de slogans que les employés récitaient
- Sur certains postes (RH, Commercial), le personnel affecté n'avait pas d'expérience et avec des diplômes n'ayant aucun rapport avec le poste
- Perception de deux statuts (en fait de deux classes : expatriés et directeurs d'un coté, les autres employés de l'autre)
- Sentiment de discrimination perçu par les employés
- Inexpérience dans le management des hommes et méconnaissance du fonctionnement d'une entreprise
- Non intégration de la culture locale dans les pratiques de management, les employés assimilaient à du mépris certaines attitudes managériales

Exemple : tableau d'affichage à côté des vestiaires des agents (au milieu des notes de service en français, une en anglais envoyée par le groupe et affichée telle qu'elle avait été reçue, sans traduction)

3. Propositions et solutions retenues :

A partir des problèmes identifiés durant les entretiens, nous avons élaboré un plan d'action en trois points que nous avons jugés pertinents au regard de la situation critique que traversait l'établissement. Ce plan d'action a concerné tout d'abord la formation, aspect essentiel de notre intervention, puis l'organisation et les aspects relatifs à la culture d'entreprise. Nous pouvons citer succinctement le contenu des actions proposées :

3.1. La formation :
- Une mise à niveau du personnel à travers des actions de formation sur la communication interpersonnelle, les comportements et sur les métiers spécifiques au domaine d'activité
- La formation du personnel en contact avec les clients et celle des commerciaux
- Une formation en management opérationnel et de proximité

Il est apparu également, au cours des entretiens, des besoins liés aux aspects organisationnels

3.2. L'organisation :
- Professionnalisation de la gestion des ressources humaines en mettant en relief son rôle stratégique dans la gestion de l'entreprise
- Elaboration d'une charte des responsabilités
- Analyse du climat social
- Audit de la communication interne et externe

3.3. Les aspects relatifs à la culture d'entreprise :
Les aspects relatifs à la prise en compte de la culture locale et des spécificités de la société algérienne dans les pratiques de gestion ont été soulignés. Dans ce sens, nous avons proposé d'organiser un séminaire de formation à l'intention des cadres, notamment les expatriés, sur la problématique culture d'entreprise - culture locale et son intégration dans les pratiques de management.

Apres la présentation des résultats des entretiens et les propositions globales d'action à la direction générale, celle ci a retenu uniquement la partie concernant les aspects relatifs à l'acquisition de compétences.

Un programme de formation a été alors élaboré, accompagné de propositions de coaching de certains managers de proximité ainsi que des formations spécifiques pour certains métiers.

3.4 Programmes de formation retenu et réalisé

- Formation au management de proximité (90 participants environ). Cette formation initiale devait être accompagnée de « piqures de rappel » et de coaching pour certains managers, actions qui n'ont pas été réalisées
- Pour ce qui est des formations sur les métiers de base (techniques et comportements) pour le personnel du front office et la sécurité, seules quelques unes ont été réalisées :
- Formation Accueil et Communication spécifique pour le personnel concerné par l'accueil à savoir les employés de la Réception et de la Sécurité,
- Formation aux normes HACCP pour les cadres et employés de la Restauration
- Formation OUTLOOK : 70 cadres dont le Directeur Général

Les autres programmes de formation proposés par le cabinet ont été pris en charge directement par le Groupe auquel appartenait l'établissement et animés par leurs propres formateurs, locaux et étrangers.

4. Les effets positifs de la formation

Les effets des formations réalisées étaient multiples et nous avons pu les identifier aussi bien auprès des employés qu'auprès des managers de l'établissement.

4.1. Au niveau des employés

Les évaluations faites à chaud auprès des populations formées en management étaient fort édifiantes quant à l'engouement qu'elles avaient suscité auprès des participants.

- **Evaluation orale** : des questions-réponses et des débats ont été organisés à chaque fin de session de formation. Ils ont permis d'avoir un feedback immédiat, de connaître les impressions des participants et d'apporter des précisions sur les différents concepts et méthodes du thème traité. Ils ont permis également aux participants de s'exprimer et d'exposer les problèmes rencontrés quotidiennement et par suite, de recueillir et d'identifier d'autres causes de dysfonctionnement et aussi d'autres besoins en formation
- **Evaluation écrite :** à chaque session de formation, une évaluation écrite a été organisée, comportant des questions simples et qui sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Question : Comment évaluez vous ?	**Taux de satisfaction en %**
1 - Le contenu du séminaire	88,60
2 - La réponse à vos attentes	86,25
3 - La maîtrise du thème par le formateur	90,00
4 - La documentation utilisée	80,00
5 - L'organisation du séminaire	75,00

Les résultats enregistrés ont montré l'intérêt porté à la formation ainsi que la pertinence des programmes dispensés. Les participants ont dans l'ensemble trouvé le temps imparti trop court, ce qui dénote simplement que le contenu apportait des réponses aux problèmes auxquels ils faisaient face quotidiennement.

Quel a été alors l'impact global des formations sur le fonctionnement de l'entreprise ?

Ces actions de formation ont été très bien accueillies et les employés avaient tenu à l'exprimer. Ils ont acquis l'essentiel des concepts, méthodes et principes du management de proximité et de la communication.

Les travaux de groupe ont aussi permis aux participants de mieux se connaître et de renforcer ainsi la cohésion entre eux (création d'une mini culture locale).

Par ailleurs, malgré certaines pratiques mal perçues au départ par les employés (le temps consacré aux formations avait été pris sur les **temps de repos et week end)** les participants étaient disposés à poursuivre ces formations.

4.2. Au niveau du management de l'établissement :

La Direction Générale de l'établissement a affiché sa satisfaction devant les résultats obtenus à la suite des formations et observés à travers le nouveau comportement des employés aussi bien vis-à-vis des clients que par rapport à leurs responsables hiérarchiques, en particulier :

- Grande satisfaction affichée après les formations
- Meilleur climat de travail
- Relatif stabilisation du turnover
- Meilleure assurance dans l'exercice de leurs tâches
- Amélioration du travail d'équipe

Devant les résultats spectaculaires obtenus, nous avions proposé alors à la direction de l'établissement de consolider ces acquis par des actions de formation plus courtes et étalées dans le temps de manière à maintenir la dynamique constatée.

D'autre part, nous les avions relancés sur les aspects organisationnels et de professionnalisation de la direction des ressources humaines, mais sans succès.

5. La nécessité d'une formation continue

Comme le souligne un collectif d'auteurs en ressources humaines (Cadin,..2007), les compétences et l'implication des employés constituent, au-delà des capitaux et des techniques, le véritable facteur clé de succès permettant à une entreprise d'accéder à une véritable différenciation.

Dans cet esprit et compte tenu des résultats positifs des formations et les changements de comportements observés, nous avons proposé de maintenir et d'approfondir le processus d'acquisition de compétences par des actions ciblées auprès des différents corps de métiers.

En effet, à travers les exercices réalisés durant les formations, les mises en situation professionnelle et les échanges avec les participants sur les problèmes majeurs rencontrés durant l'exercice de leurs fonctions, nous avions identifiés un certain nombre d'insuffisances dans le fonctionnement de l'établissement. Ces insuffisances expliquaient en grande partie les dysfonctionnements constatés et la formation pouvait constituer le remède adéquat.

Dans cet esprit, les propositions faites au management de l'entreprise peuvent être résumées à des actions de formation et de coaching. Le coaching pouvait constituer un levier pour l'efficacité des formés et la conduite du changement, notre objectif visant la consolidation des acquis par la mise en pratique de nouvelles méthodes de travail :

5.1. Suivi des participants déjà formés avec des formations complémentaires pour l'acquisition d'outils et méthodes de travail sur les aspects suivants :

- Gestion du temps et planification
- Conduite de réunions
- Tenue de briefings efficaces
- Analyse de problèmes et processus de prise de décision
- Entretiens individuels d'appréciation/Gestion des performances
- Commandement

- Techniques d'expression orale et écrite

5.2. Des actions de formation en direction des employés notamment pour le personnel du front office, en contact des clients :

- Accueil physique et téléphonique
- Gestion des réclamations
- Expression orale
- Communication verbale et non verbale

5.3. La formation des formateurs à la pédagogie :

L'établissement ayant son propre service de formation, organise des formations avec des animateurs internes (managers de proximité). Une formation de formateurs à la pédagogie a été proposée.

Méthodologie proposée :

- Participation du consultant à une journée de formation animée par un formateur de l'établissement
- Elaboration d'un programme de formation adapté et personnalisé
- Actions individuelles de coaching

5.4. Coaching pour le personnel déjà formé et par structure :

Les actions de coaching devaient concerner différentes structures :

- **un accompagnement de la structure DRH** à partir de ses besoins professionnels pour le développement de ses potentiels et de ses savoirs faire dans les domaines suivants : réglementation, traitement des conflits, GPEC, sélection et recrutement, formation, organisation, management de la performance. Cet accompagnement était impératif en raison de l'importance stratégique de la Direction Ressource Humaine.
- **Accompagnement des autres structures :** cadres, superviseurs et responsables.

  Modalités pratiques :

  - Une journée d'observation et de suivi par les consultants en situation réelle de travail pour identifier les problèmes
  - Réunions par groupe et par structure : rappel, conseils pratiques et assistance du personnel
  - Retour en situation professionnelle avec l'assistance des consultants

Il s'agissait en fait d'être présent et d'assister les cadres avant, pendant et après les moments effectifs de travail.

Compte tenu des rapports excellents établis avec les participants durant les formations et pour montrer l'efficacité du coaching, nous avons réalisé à titre d'expérimentation, quatre séances auprès de la responsable des RH .

- **Pratiques : recherche de solutions pour l'engagement légal des agents en CDD et en extra**
- **Concepts : réglementation et jurisprudence en matière de contrats de travail, gestion des compétences**

Ces actions ont été jugées efficaces par la responsable des RH et le coaching aurait donné des résultats positifs sur l'ensemble de cette structure et également sur les autres structures à coacher

car il s'agissait de travailler sur des aspects concrets de gestion et sur la mise en œuvre des connaissances acquises durant les formations.

Malheureusement, le management de l'établissement n'a pas répondu aux conseils du cabinet alors que le personnel était très favorable à ces actions qui auraient permis de maintenir l'esprit d'amélioration des connaissances, leur motivation et la qualité des prestations

Nous avons relevé la satisfaction unanime des participants qui ont bien apprécié l'action de la Direction de l'établissement par rapport à l'organisation de ces formations qui ont renforcé leurs motivations dans l'accomplissement de leurs tâches. Les participants souhaitaient qu'il y ait une continuité de manière à améliorer davantage leurs performances d'une part, et d'autre part, de généraliser la formation aux autres employés, notamment sur les aspects de communication interpersonnelle.

En fait, le rôle croissant de plus en plus stratégique jouée par la gestion des ressources humaines (Peretti, 2010,) notamment par rapport à la compétitivité sur son domaine d'activité a été bien perçu et compris par le management de cette entreprise notamment la nécessité de mettre en place des pratiques qui génèrent les comportements souhaités et exigés dans une entreprise de services d'une part et d'autre part, poussent les travailleurs à mieux s'impliquer.

Mais les exigences quotidiennes de gestion, pour faire face à une clientèle de plus en plus importante (l'établissement étant sans concurrence à ce moment), l'ont emporté sur la nécessité de la prise en charge des besoins de formation des ressources humaines dont les conditions de travail de plus en plus difficiles allaient au bout d'un certain temps annihiler les résultats obtenus et ramener l'établissement à sa case de départ.

Par ailleurs, la gestion complexe des établissements de prestation des services exigent une attention particulière à la gestion des ressources humaines (lovelock,… 2008). En effet, les entreprises de services qui réussissent s'engagent à avoir une gestion des ressources humaines très efficace par une attraction des meilleures potentialités, suivie par une embauche très minutieuse, une formation intensive, un personnel impliqué avec un pouvoir lui donnant autorité et confiance en lui afin de délivrer un service excellent. Il faut également avoir recours à une gamme complète de récompenses, primes, reconnaissance afin de motiver les employés, notamment le personnel de contact jusqu'à l'atteinte de leurs objectifs et le management doit inculquer et renforcer en permanence les valeurs et la culture d'entreprise en mettant l'accent sur l'excellence et la productivité.

Conclusion : Le retour à la case de départ

En 2010, la Direction nous a contactés de nouveau (de nouveaux responsables ayant été installés) pour nous exposer la même situation que celle vécue en 2006 : dégradation du climat de travail, laissé aller dans la gestion quotidienne des prestations, élévation du nombre de réclamations des clients… Un phénomène d'attrition de la clientèle commençait à être enregistré et le turnover s'est accentué par la suite et atteignait l'encadrement.

Quelles explications pouvons-nous apporter à cette situation ?

Nous étions partis d'un problème apparent d'un fort turnover et nous avions mis en évidence d'autres causes de dysfonctionnements. La gestion de la qualité de services a été quelque peu négligée en raison notamment du niveau des activités atteint, ou les taux d'occupation des chambres, salles de conférences et séminaires, restaurants et autres prestations étaient maximum. La direction de l'établissement s'était alors concentré sur la réponse à la demande sans se soucier de la qualité des prestations et en négligeant la gestion de la clientèle ordinaire et nombreuse, se concentrant essentiellement sur les gros contrats avec les grandes sociétés industrielles d'une part,

et d'autre part sans se soucier d'une gestion qualitative de la ressource humaine dans ses multiples dimensions.

Avec l'apparition d'établissements concurrents, la négligence d'une gestion efficace et stratégique des ressources humaines, l'absence d'une communication interne, les pratiques de rémunération de l'établissement, le turnover recommençait à croître.

Nous pouvons donc affirmer qu'il y a eu une perte totale des effets engendrés par les actions de formation au niveau de cet établissement et nous pouvons noter également une certaine déception du personnel devant la politique de la direction.

A travers ce qui vient d'être exposé, nous avons confirmé nos hypothèses de départ, à savoir que les causes du turnover étaient liées à la période de socialisation de la nouvelle recrue et aux conditions effectives de travail.

Bibliographie

Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., gestion des ressources humaines, Paris, Dunod, 2007.
Guerrero S., les outils de l'audit social, Paris, Dunod, 2008.
Guittet A., L'entretien : techniques et pratiques, Armand collin, 6ème édition, 2005
Igalens J., Audit des ressources humaines, Editions liaisons, Paris, 2004.
Igalens J., l'audit social, PUF, « Que sais-je ? » Paris, 2005
Meignant A., manuel d'audit du management des ressources humaines, Editions liaisons, 2007.
Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munios A., Marketing des services, 6eme édition, Pearson Education, 2008.
Paillé P., la fidélisation des ressources humaines, « gestion », Economica, 2004
Peretti JM., ressources humaines, 12eme édition, Vuibert , 2010

LE RISQUE AU CENTRE DE LA MISSION D'AUDIT SOCIAL

Nassima FEKIH
Doctorante
Université Abou Baker Belkaid
Fekih.amina@yahoo.fr

Introduction

En tant que déclinaison particulière de l'audit opérationnel, l'audit social représente une très grande similitude avec les autres branches de l'audit (Combemale M, Igalens J, 2005). Il est contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater la première en 1950. En 1965 lorsque The National First City Bank de New York a cherché à appliquer les principes de l'audit comptable au suivi de la gestion humaine d'unités centralisées. Quelques années plus tard Humble John (1975) publiait l'ouvrage « social responsibility audit » qui donnait ses lettres de noblesse à l'audit social (Guerrero S, 2008). Une autre apparition en France, en 1977, les entreprises planifient la dimension sociale de leur activité et établissent un bilan social conformément à L. 438 du code travail. Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise (Combemale M, Igalens J, 2005, p.20). vers les années 80, l'audit social trouve assez vite un écho particulier en France avec la création de l'institut international d'audit social (Bonnet M, Beck E, 2005) par Raymonde VATIER .En même temps, différents enseignants chercheurs écrivent des ouvrages consacrés à l'audit social (Peretti ; Igalent ; Couret).

Sous l'influence de l'évolution des préoccupations sociales, l'audit social a pris une nouvelle place dans les années 90 avec les impératifs de la maîtrise des coûts, la recrudescence des problèmes d'emplois, les reconversions professionnelles, le développement de nouvelles formes organisationnelles. Dans les années 2000, le champ de l'audit social s'élargit sensiblement à des enjeux nouveaux externes.

L'ouverture des frontières et l'apparition des normes internationales sociales et éthiques ont fait de l'audit social une discipline et une démarche de plus en plus sollicitée. Le but de mener l'audit social n'est pas de détecter les erreurs de personnel, mais d'évaluer les performances en termes de buts sociaux, environnementaux et communautaires de l'organisation. C'est une façon de mesurer la manière par laquelle une organisation atteint ses objectifs. D'autre part les entreprises se sont confrontées à des risques de diverses natures : économiques, politiques, sociologiques, technologiques, environnementaux, législatifs et d'image de marque. A cet effet, les entreprises ont vocation à s'en préoccuper en adoptant une stratégie offensive et défensive par laquelle elles s'adaptent aux changements et résistent sur le marché. L'intégration du management des risques sociaux à la profession d'audit social peut apporter une valeur ajoutée à cette dernière ainsi qu'à l'entreprise auditée. Au cours du temps cette intégration va devenir une nécessité.

Le management des risques s'introduit dans la profession d'audit à travers son intégration dans l'un des composants principaux du système de contrôle interne (COSO : *The Committee of Sponsoring Organisation)*. Sachant que la deuxième phase à accomplir dans une mission d'audit consiste à l'appréciation du système de contrôle interne. Son but, est d'améliorer la qualité d'audit social en élargissant le champ d'intervention, de maîtriser tous les facteurs qui génèrent des défaillances pour l'entreprise et de permettre à l'audit social de s'adapter aux changements. Pour

réaliser cet objectif, notre problématique a été formulée comme suit : *Quels sont les risques qui peuvent influencer le climat social d'une entreprise, et quelle démarche peut être poursuivie par l'auditeur social pour les maîtriser ?*

Pour y répondre, on va suivre une démarche descriptive pour développer tout d'abord l'approche de l'audit social fondée sur les risques. Ensuite, nous démontrerons le processus de management des risques et en fin nous décrierons la démarche par laquelle l'auditeur doit procéder.

1. L'approche de l'audit social fondée sur les risques

Depuis l'affaire Enrone, suivis par Worldcom, Hold, et Parmalat, des recherches et des études considérables ont été réalisées sur les causes profondes et les effets à long terme de ces scandales. Ces recherches ont rendu compte de la fidélité de la gouvernance d'entreprise et ont remis en cause la fiabilité de l'audit. Elles sont considérées comme les vraies causes suscitant le développement de l'approche d'audit fondée sur les risques. Elle permet d'améliorer l'efficacité de l'audit par une meilleure compréhension des risques d'entreprise. Le risque d'entreprise est définit par tout ce qui fait obstacle à l'atteinte des objectifs d'une organisation. Les risques sont inévitables et dépendent des objectifs stratégiques et la façon dont une organisation est gérée (Burnaby P, Hass S, 2009, p.540). Des cabinets d'audit citant le cabinet *Ernest & Young*, *Price Waterhouse coopers* et des institutions internationales notamment le Coso , ISA , la loi de Sabrons Oxley , la loi de sécurité financière ont réaménagé leurs initiatives et instructions. Les auditeurs doivent donner une importance suffisante aux activités les plus risquées où qui sont exposées aux risques de gravité élevée. Depuis le référentiel COSO I(1992) « Internal control – integrated Framework », les auditeurs orientent leurs mission vers le management des risques hors financiers et l'amélioration du contrôle interne (Kneechel, 2001, p.6). Le contrôle interne se définit comme un processus mis en œuvre par la direction, les cadres et le personnel d'une tache , destiné à fournir une assurance raisonnable quant aux objectifs suivants (COSO 1992, p.9)[119] :

- Optimisation des processus et des activités d'un office afin de fournir un travail efficace et à un coût minimal, tout en limitant au maximum les erreurs et les risques ;
- Fiabilité des informations financières et de gestion ;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

D'autres initiatives similaires apparaissent, le guide du contrôle issu de la CICA's criteria of control Committee (COCO, 1995), le guide du contrôle interne au Royaume Uni du code Turnbull 1999. La publication de Turnbull 1999 suscite une redéfinition radicale du système de contrôle interne comme un caractère de la gouvernance d'entreprise dont il aligne le management des risques avec le système de contrôle interne (Spira L, Page M, 2003, p. 640), jusqu'au deuxième référentiel COSO II « entreprise risk management » 2004. Ce référentiel donne une nouvelle optique à la notion du risque (Spira L, Page M, 2003 ; Moeller R, 2007). Il met l'accent sur un management des risques orientés vers les objectifs d'entreprise (Moeller R, 2007). Le COSO subdivise le contenu et la structure d'un Système de contrôle interne en composants[120] dont l'interaction doit permettre de réaliser les objectifs du SCI.

[119] Committee of sponsoring organizations of the Treadway commission COSO(1992), internal control integrated framework, AICPA, NEW YORK, NY

[120] L'institut Française De L'audit Interne (2006), « Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence », IFACI, page 8

Tableau1: Les composants du système de contrôle interne

Les composants du SCI	**Description**	**Les éléments**
L'environnement interne	Actions, politiques et procédures qui reflètent l'attitude générale de la direction, et le personnel des entités au terme du contrôle et de son importance	Philosophie de gestion des risques. La culture du risque. Conseil d'administration. Intégrité et valeurs éthiques. Engagement à la compétence. Gestion de la philosophie et le style de fonctionnement. Appétit pour le risque. La structure organisationnelle. Attribution de l'autorité et la responsabilité. Politiques des ressources humaines et les pratiques.
Fixation des objectifs	L'identification des événements, l'évaluation des risques, et les réponses aux risques.	Les objectifs stratégiques. Les objectifs connexes. Objectifs sélectionnés. Appétit pour le risque. La tolérance au risque.
L'identification des événements	Le management et l'identification des relations entre les événements potentiels et les événements par catégories	Les événements influençant la stratégie et les objectifs. Méthodologies et techniques. Risques et opportunités.
L'évaluation des risques	Gestion de la mesure dans laquelle les événements potentiels pourraient avoir un impact sur la réalisation des objectifs.	Le risque inhérent et résiduel. Probabilité et l'impact. Méthodologies et technologies. Corrélation des événements.
Réponse aux risques	La détermination sur la façon d'évaluation des risques pertinents.	Identifier les réponses aux risques. Évaluer les réponses aux risques possibles. Sélectionnez les réponses. Intégration avec la réponse au risque.
Les activités du contrôle	Les politiques et les procédures qui permettent de garantir des réponses de gestion des risques qui sont menées.	Types d'activités de contrôle. Les contrôles généraux. Les contrôles d'applications. entité spécifique.
Information et communication	Information à identifier, capturée, communiquée sous une forme qui permettra au personnel de s'acquitter de leurs responsabilités.	Informations Systèmes stratégiques intégrés Communication

Source: Committee of Sponsoring Organizations (2004), Enterprise Risk Management Framework.

Ces référentiels participent à l'intégration du management des risques dans le processus d'audit social surtout quand il s'agit d'audit de la fonction des ressources humaines. À ce niveau

l'auditeur peut utiliser une variété de techniques de collecte des données telles que les questionnaires d'enquête, l'interview, les tests arithmétiques ou de conformité. Prenant comme titre d'exemple la consultation des documents suivants (Clardy A, 2011, p.141) :

- Les dossiers organisationnels, tels que les descriptions de travail, les organigrammes, des politiques spéciales et / ou procédures relatives à la formation des employés.
- Les dossiers de la programmation de formation, y compris les horaires de ce que la formation a été menée, et les journaux de tous les événements spéciaux ou inhabituels qui se sont produites au cours de la formation;
- Les documents de formation eux-mêmes, tels que des manuels de formation, des essais ou des évaluations des activités et des exercices d'apprentissage effectuée.

Tableau 2 : Echantillon de risques encourus à la fonction ressources humaines

Risques	**Questionnaire de management des risques**	**L'action de l'auditeur**
L'inadéquation des formations réalisées avec les emplois opérationnels	1. Quels sont les emplois qualifiés dans l'entreprise qui ont besoin de formation? Combien de personnes sont impliquées? 2. Est-ce que les formations sont appropriées pour les opérateurs dans ces positions?	L'auditeur examine les mesures de la performance, qui peuvent inclure la productivité du travail, des déchets, la qualité, la satisfaction du client, la loyauté. ou la rétention
Des pratiques de gestion inefficaces qui créent des pertes de personnel, de leur morale et productivité.	1. Quels systèmes RH soutenir ce processus? 2. Quelles actions de DRH ont été mises en œuvre pour réduire ce risque?	savoir si ces pratiques sont identifiés et autorisés. remettre en cause la délégation des responsabilités
Une gestion inadéquate et des contrôles inappropriés	1. Est-ce qu'il y a des comptes clairement définis pour la fonction ressources humaines ? est -Ce qu'il y a un responsable spécifique de la fonction RH? 2. Si oui, est-ce que la personne est correctement formée pour exécuter des fonctions de RH? 3. Y a-t-il un système de contrôle en place pour évaluer, surveiller et évaluer importante Activités de DRH? 4. Est-ce que les dossiers des activités de développement des ressources humaines et des résultats sont bien tient et conserve? 5. Y a-t-il des rapports sur les programmes de développement des ressources humaines et les pratiques de gestion des risques créés et partagés avec les décideurs appropriés?	L'auditeur examine la structure de l'organisation, et la mise en place des contrôles nécessaires

Source: Clardy A. (2004), «Toward an HRD Auditing Protocol: Assessing HRD Risk Management Practices», Human Resource Development Review, N 3, p.124-150.

En février 2011, Grant P. [121] annonce dans une interview: «Lors de l'identification des événements, le code mentionne les facteurs externes, mais la majorité de la discussion est centrée sur les facteurs internes, les systèmes, culture, etc. Le processus de COSO commence par l'environnement interne et non pas l'environnement externe. Ce ne reflète pas l'influence que l'environnement des affaires, les conditions réglementaires, et les intervenants externes ont un fort impact sur l'organisation, sa culture, sa structure et la façon par laquelle l'organisation classifie ses risques. Cela peut facilement conduire à des organisations axées vers l'intérieur et juste pas activement d'identifier les risques qui reflètent des facteurs externes et des circonstances. " . En plus de ce propos, L'audit social était en premier lieu un audit de gestion des ressources humaines, il devient également un audit de la responsabilité sociale des entreprises (Combemale M, Igalens J, 2005). Le rôle spécifique de l'audit social doit être examiné dans le contexte d'affaires d'organisation et de sa nature, le but ultime de l'audit social est de faire une organisation plus transparente et responsable (Gao et Zhang, 2001, p731).

Pour ce faire l'audit social est invité à intervenir sur un champ autant plus large que les ressources humaines. Ce qui lui expose à d'autres catégories de risques plus complexe et d'une grande gravité. La mesure par laquelle l'auditeur social est considéré comme une source d'assurance dépend de la capacité de l'auditeur à réduire les risques critiques. Son objectif principal est d'accroître la confiance et de contribuer à créer de la valeur pour les actionnaires. Tout l'édifice repose fondamentalement sur ce principe. Mais, satisfaire les actionnaires passe d'abord par une meilleure utilisation des ressources de l'entreprise (Ebondo Wa Mandzila E, Zéghal D, 2009). Donc l'un des plus grand challenge de l'auditeur est d'anticiper la façon à faire face aux risques qui affectent l'entreprise auditée, sa viabilité stratégique et aussi sa rentabilité au fil du temps (Bell et al, 1997, p23). Cette approche est un défi pour les professionnels de l'audit. Elle les oriente vers des nouvelles initiatives et occupations ainsi elle repositionne la profession d'audit (Hamuphray, Khalifa, Robson, 2004). Il est également important pour les professionnels de l'audit social d'avoir les compétences nécessaires et les capacités suffisantes pour entreprendre la tache de management des risques dans leur processus (Gao et Zhang, 2001).

2. le processus de management des risques sociaux

Le management du risque social est un des instruments efficaces et efficients pour la prise de décision. Son importance réside dans l'amélioration des conditions sociales des individus dans le cadre de l'organisation, dans la contribution au développement économique et dans la croissance dans une perspective dynamique **(**Holzmann R, Jorgensen S, 2000, p.4).

Le management des risques est fondé sur quatre processus logiques séquentiels et cycliques: premièrement, l'identification des menaces éventuelles et les possibilités à des objectifs d'une activité d'organisation donnée, deuxièmement, l'évaluation des risques identifiés en termes de probabilité d'occurrence et associés l'impact (c'est-à-dire l'estimation des pertes ou des gains possibles), troisièmement, la planification des interventions , des réponses préventives et réactives aux risques identifiés, visant à minimiser les menaces et améliorer les possibilités, et quatrièmement la mise en œuvre et le suivi des réponses prévues, afin de faire face aux risques, d'évaluer l'efficacité des actions préventives (Wickboldt J. A. et al, 2011, p.2955).

[121]Grant Purdy is a highly respected, veteran risk practitioner based in Melbourne, Australia. He chairs the committee that developed the excellent Australia/New Zealand 4360 risk management standard and has been an active and influential member of the global team that gave us the fine ISO 31000:2009 risk management standard.http://normanmarks.wordpress.com/2011/02/21/10-reasons-not-to-like-the-coso-erm-framework%E2%80%93-a-discussion-with-grant-purdy/

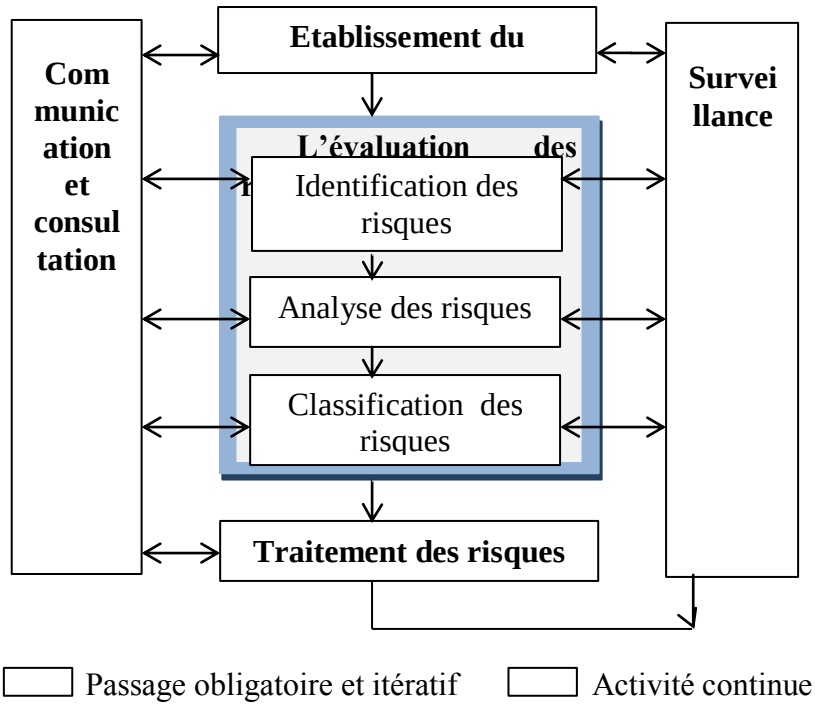


Figure 01 : Le processus du management des risques selon l'ISO[122] 31 000

Source: Airmic, Alarm (2010), Structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000, page 10.

L'établissement du contexte représente les modalités internes de communication sur les risques encourus. Cela nécessite une connaissance intime de l'organisation, le marché dans lequel elle fonctionne, l'environnement juridique, social, politique et culturel, ainsi une bonne compréhension des objectifs stratégiques et opérationnels. Il définit également les rôles et les responsabilités des individus et des comités qui soutiennent le processus de gestion du risque. La phase d'évaluation des risques Bien qu'elle ne recommande pas une procédure spécifique (Douglas E. Z., 1995), elle s'agira notamment de la connaissance des facteurs critiques de succès, les menaces et les opportunités liées à la réalisation des objectifs. Cette phase doit être abordée de façon méthodique afin de s'assurer que toutes les activités au sein de l'organisation ont été évaluées et tous les risques découlant de ces activités définies. L'objectif de l'identification des risques est de catégoriser les risques qui pourraient affecter les objectifs de l'organisation. Le produit de cette étape est constitué sous forme d'une liste de risques (Molenaar K. et al, 2010, p.23). L'analyse des risques comprend l'affectation de probabilité de survenance et les conséquences attendues pour chaque risque (Tarantino A, 2008, p.51). L'importance de Cette classe est relative à chacun risque identifié. Les typologies proposées pour la classification des risques encourus par les entreprises sont fondées sur deux grandeurs : la fréquence et la gravité le *risque social=probabilité x gravité* (Kytle B, Gerard J, 2005). C'est dans cette étendu qu'on fait la distinction entre les risques majeurs et les risques mineurs[123]. Parallèlement, les données récoltées par l'auditeur doivent être suffisantes et appropriées afin de parvenir à des conclusions raisonnables sur lequel fonde son opinion. Il s'appuie sur des données quantitatives (le nombre des salariés, nombre des vêtements de protection, nombre des contrats à durée déterminée…), sur

[122] *ISO 31000 seeks to provide a universally recognized paradigm for practitioners and companies employing risk management processes to replace the myriad of existing standards, methodologies and paradigms that differed between industries, subject matters and regions.*
[123] :http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2304/damak_2003.PDF?sequence=2

des indicateurs quantitatifs tels que le pourcentage de salariée de plus de cinquante ans, pourcentage des salariés ayant suivie une formation, embauche de salariés ,taux d'absentéisme, etc.…), et sur des données qualitatifs portée sur les perceptions et les attitudes du personnel, ainsi des données de référence notamment du *turn –over* (Guerrero .S, 2008).

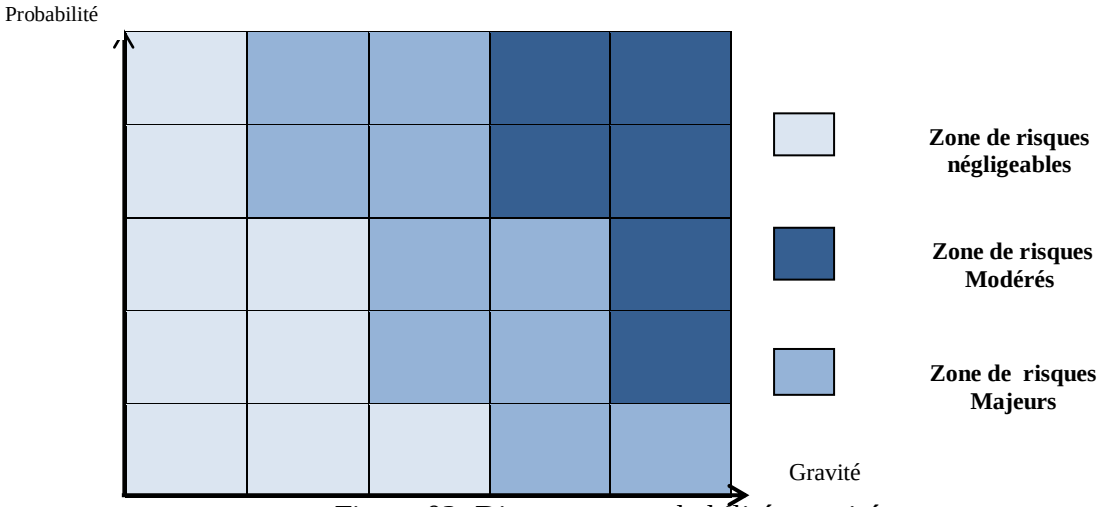


Figure 02: Diagramme probabilité- gravité

Source : Gray C, Larson E.W (2007), Management de projet, DUNOD, page 228.

Cette figure permet de cartographier les risques selon leurs fréquences et leurs gravités (Pierre H, Madrs, Masselin J. L, 2004):

- Risque de fréquence faible et de gravité faible : ce sont des risques qui se réalisent rarement et leur l'impact est limité même s'ils se réalisent. L'organisation peut vivre avec ses risques (risque mineur).
- Risque de fréquence faible et de gravité élevée : se sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lors qu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance, cette deuxième catégorie est dénommée risques catastrophiques
- Risque de fréquence élevé et de gravité faible : ces événements se produisent assez régulièrement mais leurs conséquences sont relativement faibles, ce risque est généralement prévisible, ils sont dénommés risque opérationnel.
- Risque de fréquence et de gravité élevées : les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives, dans la majorité des cas le décideur abandonne le projet.

Le résultat de l'analyse des risques peut être utilisé pour produire un profil de risque qui donne une note de l'importance pour chacun de ces risques et fournit un outil pour hiérarchiser les efforts de traitement des risques. Le traitement des risques : il s'agit soit de les transformer vers une autre institution par exemple les institutions d'assurance, soit les éliminer, en réduire l'impact des conséquences du risque, et elle peut accepter quelque risques particuliers. Le caractère évolutif des risques sera pris en compte par une remise en compte régulière des plans de couverture et d'action.

3. la mission d'audit social

Tout d'abord, une mission d'audit social ne sera engagée qu'après la conclusion d'une lettre de mission. La méthodologie qui anime cet audit est fondée sur trois phases principales : la phase de planification de la mission, la phase de déroulement de la mission, La phase de planification ou

d'étude ; La phase préliminaire, d'investigation, d'observation ou de vérification ; et la phase finale ou de conclusion.

3.1. La phase de planification:

Une bonne planification est la voie du succès. Plus la mission est bien préparée plus l'affectation des ressources sera bien faite et les résultats seront efficaces. Dans cette phase l'auditeur s'intéresse de la précision des objectifs de la mission selon l'ordre de mission émis par les managers (Griffiths. P, 2005, page79). L'audit social peut être réalisé sur trois niveaux dont les objectifs distincts :

Le premier niveau : est l'audit social de conformité : s'assure que tous les dispositifs mise en place pour l'application des règles internes de l'entreprise et de la réglementation externes en matière de sécurité, sont appliqués et fonctionnent parfaitement (Renard J, 2010, page59)

Le deuxième niveau : est l'audit social d'efficacité :_L'objectif de l'audit d'efficacité est d'évaluer l'efficacité de type coût/ avantage en matière d'allocation des ressources et des compétences. Ce niveau englobe en lui-même l'audit social de conformité. Il vise à répondre à deux questions :

- les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ?
- les résultats ont-ils été obtenus au moindre coût ?

Le troisième niveau : est l'audit stratégique : L'auditeur à ce niveau étudie la stratégie sociale et son opérationnalisation concrète. Il procède à l'analyse des différentes phases du processus de planification stratégique et en particulier examine les modalités de suivi et d'évaluation permettant l'adéquation des politiques sociales (É. BERTIN, 2007, page 278).

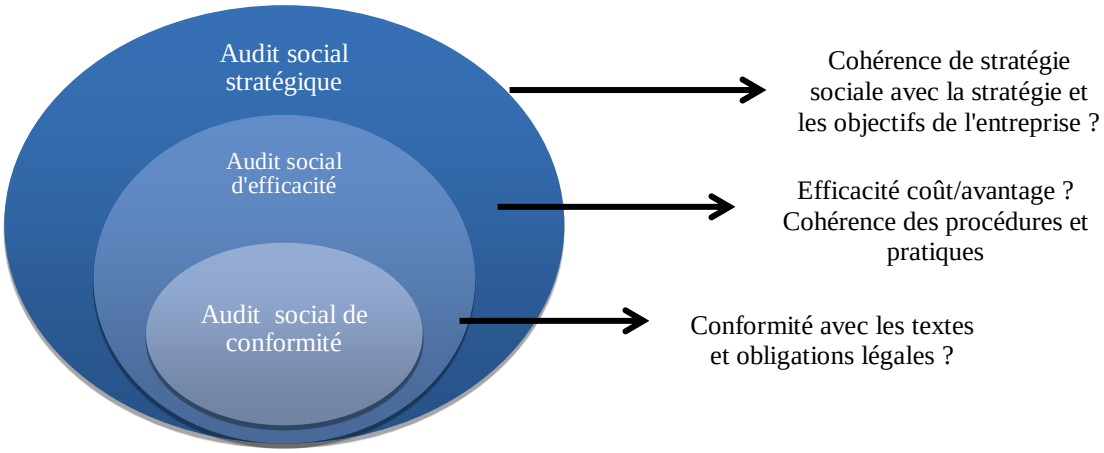


Figure 03: Les trois types d'audit social et leurs objectifs

Source: Bertin É, (2007), Audit interne -Enjeux et pratiques à l'international-, Édition Eyrolles, Paris, page278.

La première phase permet à l'auditeur social de prendre connaissance de l'entreprise auditée (statut, secteur d'activité, organigramme), de son environnement, de la fonction ressources humaines, du climat social, et consulter les rapports d'audit précédents). D'après cette perception, l'auditeur social peut déterminer la durée de sa mission, les tâches à accomplir, la taille de l'échantillon, les ressources et le budget alloués. Dans cette étapes l'auditeur peut détecter quelques risques stratégiques notamment le risque d'image et de mal réputation. Le programme de travail détaillé peut être rédigé et approuvé en tant que stade approprié est arrivé à définir les techniques qui seront utilisées les techniques d'audit tels que l'interview, l'organigramme, les questionnaires… (PICKETT K. H. S, 2003, page396).

3.2. La phase de déroulement de la mission :

La deuxième phase est la phase dont elle l'auditeur exprime ses compétences, techniques et outils. Il doit en premier lieu apprécier le système de contrôle interne et gérer les risques de l'entreprise interne et externe selon les référentiels cités ci-dessus. L'auditeur utilise dans cette phase des techniques de tester systématiquement des échantillons de sondage afin de fournir des preuves solides dans le but d'atteindre la réussite, la performance des contrôles et le management des risques. Il s'appuie sur les informations obtenues à partir d'un examen :

- De conformité avec le règlement d'emploi.
- Un examen indépendant des dossiers et des activités afin d'évaluer l'adéquation des commandes du système pour assurer la conformité avec les politiques établies et les procédures opérationnelles, et de recommander des changements nécessaires dans les contrôles, les politiques, ou des procédures.

3.3. La phase de conclusion :

Après l'analyse de données et le management des risques sociaux l'auditeur doit rédiger son rapport final comprenant un exposé général et une synthèse. Celle-ci constitue un moment privilégié puisqu'elle offre aux auditeurs l'occasion de présenter les conclusions générales de la mission et de recueillir les objections ou les précisions, voire les contestations des auditées qui leur seront utiles pour rédiger le rapport d'audit. Généralement, le rapport d'audit comporte une présentation de l'entité (lieu, organigramme, description des procédures appliquées) ; une analyse de l'organisation et du fonctionnement (problèmes structurels rencontrés, analyse critique des tâches/processus/fonctions) ; une analyse économique et financière mettant en évidence les éventuelles inexactitudes ou irrégularités et enfin une opinion ou un jugement sur les dysfonctionnements par cycle ou opération qui doivent être suivis des conclusions et des recommandations (Élisabeth Bertin, 2007, page45). Il doit être complet technique, constructif, objectif et clair. Ainsi, il doit contenir des plans d'actions pour assurer la prise en compte du rapport de la part des dirigeants.

Conclusion

La méthodologie d'audit social est fondée sur l'approche par les risques, il s'agit de mettre à plat toutes les activités, tous les processus, toutes les fonctions afin d'identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. L'approche d'audit social fondée sur les risques vise à :

- vérifier l'exactitude de tous les comptes sociaux produits par l'entreprise.
- évaluer l'impact des rapports sociaux établis par la société.
- Evaluer les indicateurs qualitatifs et quantitatifs en parallèle: Certains des indicateurs sociaux les plus importants sont qualitatifs plutôt que quantitatifs et ceux-ci peuvent être vérifiés et évalués efficacement par l'auditeur social.
- Contribuer directement à aider l'entreprise à réaliser ses objectifs de performance communautaire, environnementale et sociale.
- Minimiser tout impact social indésirable sur l'organisation.

Au-delà Nous affirmons qu'une bonne qualité d'audit social et une meilleure rentabilité va se produire. En effet nous croyons que l'amélioration de la qualité d'audit est le seul moyen durable pour atteindre les objectifs de l'organisation. Cette approche est nouvelle aux auditeurs. Elle est susceptible d'être peu acceptée à cause du manque de compétences et de formation dans ce sujet plus particulièrement en Algérie.

Mais le point qui manque, c'est la technique utilisée pour le management des risques lors de la mission d'audit. Sachant qu'il existe nombreuses méthodes d'analyse qui peuvent être très pertinentes avec le processus de management des risques ainsi qu'au besoin d'audit social.

Bibliographie

Airmic A. (2010), Structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000.
Bertin É., (2007), Audit interne -Enjeux et pratiques à l'international-, Édition Eyrolles, Paris.
Bonnet M, Beck E, (2005), Audit social, socio-économique – perspective et positionnement, Colloque Aderse Lyon.
Burnaby P, Hass S. (2009), «Ten steps to enterprise-wide risk management », Vol. 9, N. 5, p. 539-550.
Clardy A. (2004), «Toward an HRD Auditing Protocol: Assessing HRD Risk Management Practices», Human Resource Development Review, N 3, p.124-150.
Combemale M, Igalens J. (2005), L'audit social, Presses Universitaires, France.
Douglas E. Z. (1995), «The state of the art in internal auditing risk assessment techniques», Managerial Auditing Journal, Vol. 10, No. 4, p. 3-11.
Mandzila. E.W. E, Zéghal D. (2009), « Management Des Risques De L'entreprise : Ne Prenez Pas Le Risque De Ne Pas Le Faire ! », La Revue des Sciences de Gestion, Vol. 3, n° 237-238, p. 5-14.
Gao S, Zhang J. (2001), «A comparative study of stakeholder engagement approaches in social auditing», in Andriof, J. and McIntosh M. (Eds), Perspectives on Corporate Citizenship, Greenleaf Publishing, Sheffield, p. 239-55.
Gray C, Larson E. W. (2007) , Management de projet, DUNOD.
Griffiths P,(2005) ,Risk-based Auditing, Gower Publishing Company, England.
Guerrero S. (2008), Les outils de l'audit social -optimiser la gestion des ressources humaines, DUNOD, Belgique.
Holzmann R, Jørgensen S. (2000), « Social Risk Management: A new conceptual framework for Social Protection, and beyond», Social Protection Discussion Paper No. 0006.
Kytle B, Gerard J. (2005), « corporate social responsibility as risk management – a model for multinationals» , paper working n°10, Harvard University.
Moeller R. (2007), COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework, John Wiley and Sons.
Molenaar K, Anderson S, Schexnayder C. (2010), Guidebook on Risk Analysis Tools and Management Practices to Control Transportation Project Costs, National Cooperative highway research program, Report 658, Washington.
Pickett K. H. S. , 2003, The Internal Auditing Handbook, John Wiley & Sons Inc., USA.
Pierre H, Madrs, Masselin J. L. (2004), Contrôle interne des risques, Edition d'organisation, Paris.
Renard J. (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, Édition d'organisation, paris.
Spira L. F, Page M. (2003), « risk management- the reinvention of internal control and the changing role of internal audit », accounting auditing and accountability journal, vol.16, n°4, p. 640-661.
Sridhar R, Andrew D, Bailey Jr, Richard O. Traver. (1999), « Risk Assessment in Internal Auditing: A Neural Network Approach » International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance & Management, Vol. **8**, p. 159-180, Septembre.
Tarantino A. (2008), Governance, risk, and Compliance handbook -Technology, finance, environmental, and International guidance and best practices, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
Wickboldt J.A. et al. (2011), « A framework for risk assessment based on analysis of historical information of workflow execution», in IT systems Computer Networks, N. 55, P. 2954- 2975.
http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2304/damak_2003.PDF?sequenc=2
http://normanmarks.wordpress.com/2011/02/21/10-reasons-not-to-like-the-coso-erm-framework%E2%80%93-a-discussion-with-grant-purdy/

QUAND LE CHANGEMENT TOUCHE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE…

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

Introduction

Les contextes de changement ont été largement étudiés dans de nombreuses recherches : changement stratégique, changement de méthodes de travail, etc. Le contexte du changement contraint (subi) est souvent utilisé à travers la perception des acteurs concernés pour lesquels une direction décide et les acteurs subissent. Se pencher sur un changement contraint par la loi dans une organisation mobilise alors une approche de l'institution en coupe verticale : direction, cadres et employés sont les acteurs d'une transformation qu'ils ne maitrisent pas, et où les moyens ne sont pas explicites, face à des objectifs qui se veulent précis.
Comment, dans ce contexte, se (re)construit l'identité professionnelle qui doit (injonction des décideurs/gouvernants) faire vivre les nouvelles organisations ? Si tous les acteurs sont dans un environnement subi, y-a-il des différences tangibles et donc une possibilité d'identification de facteurs clés de succès de reconstruction ? Car dans cette optique, l'audit social se doit de prendre en compte les spécificités de l'organisation en cause, et les liens de situation inter hiérarchique, tout en observant les différences de perception des acteurs.
Pour répondre à ce questionnement, nous voulons étudier le cas des Agences Régionales de Santé, issues d'une fusion d'organismes à statut publique et privé, mission, objectifs et valeurs différents. Mais si notre terrain est en France, nous voulons montrer notre inscription dans un questionnement de recherche plus universelle, car soulevé internationalement. C'est pourquoi éclairer le concept de l'identité professionnelle par une synthèse partielle des recherches internationales en cours nous a paru un préalable incontournable à une enquête terrain.

Un processus de reconstruction identitaire repose à la fois sur des facteurs individuels et des facteurs collectifs ; il exige une mise en situation d'apprentissage et de relation à l'autre. Il demande pour la compréhension du sujet, à la fois, un éclairage sur le concept, et une inscription dans un questionnement dynamique de recherche.

1. L'identité professionnelle : d'un concept à éclairer…

1.1. Par son contexte de socialisation

Le travail en entreprise, cadre des échanges humains, apparaît comme le véritable lieu de la socialisation réelle et de la formation de l'identité individuelle et collective (Méda, 2010). Les acteurs ont en commun, dans les positions sociales qu'ils occupent, une même logique constructrice d'une identité collective (Sainsaulieu, 1988). Cette activité en organisation collective (et ce, plus elle est située dans les catégories socio-professionnelles supérieures) renforce l'identité en permettant d'accéder à une reconnaissance de la personne (Garnier, Méda et alii, 2006) : reconnaissance de la société en procurant à l'individu une dignité sociale ; reconnaissance de soi par l'autre, en inscrivant l'individu dans une logique d'action collective ; reconnaissance de soi par soi-même en permettant autonomie et accomplissement personnel. Cette approche montre l'aspect subjectif de l'affirmation identitaire (Osty, 2008), cette dernière dépassant les limites du professionnel pour s'inscrire dans une identité sociale du moi et du destin (Hugues, 1996). L'identité professionnelle est donc une composante de l'identité globale de la personne.

1.2. Par sa construction individuelle et collective

Ses éléments constitutifs reposent sur trois dimensions : le moi, le nous et les autres. Elle résulte donc d'un processus d'interactions variées et permanentes (Dubar, 2000), alimentées par quatre éléments clés : la nature des tâches, la conception du rôle, l'anticipation des carrières et l'image de soi (Hugues, 1996). Le partage des normes collectives telles que rites et pratiques communes, valeurs et vocabulaire partagés, représentations collectives concordantes, participent à cette construction, en interaction à trois niveaux : dans le monde vécu du travail ou situation objective de travail et signification que lui accorde l'individu ; dans les relations de travail avec la perception subjective des relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance aux groupes informels ; à travers les trajectoires professionnelles et la perception possible de l'avenir (Fray, 2010).

L'identité professionnelle s'identifie comme un élément fédérateur et générateur de consensus au sein d'une communauté professionnelle donnée. Elle peut dès lors se définir comme l'ensemble des éléments objectifs et subjectifs permettant de différencier une communauté professionnelle d'une autre. Cette différenciation peut se faire à trois niveaux différents et complémentaires : le métier (ou la profession) qui est un vecteur de l'identité professionnelle, à travers l'apprentissage de pratiques, de gestes et manières de faire ; l'appartenance à des groupes (équipe, personnes du même niveau hiérarchique, etc...), le travail y étant perçu comme un espace de socialisation et d'identification commune ; l'appartenance à une entreprise permettant à l'identité professionnelle d'exister concrètement, l'individu intégrant presque inconsciemment les gestes, paroles, principes, valeurs ou encore jargons de son organisation.

1.3. Par ses enjeux de performance

Tout changement organisationnel et a fortiori tout ce qui touche les fusions et restructurations modifie les lignes des identités professionnelles préexistantes et appelle à l'émergence d'une nouvelle identité en phase avec la nouvelle organisation. Il s'agit en particulier d'adapter ses pratiques aux exigences de la nouvelle organisation, d'intérioriser le vocabulaire propre à celle-ci et de devenir progressivement une « communauté imaginée » avant d'être une communauté réelle. L'enjeu pour l'organisation est, de ce fait, de faciliter ce processus car il est directement lié à la performance et à l'implication des salariés.

En effet, l'identité professionnelle participe à la performance globale de l'entité dans la mesure où elle est un facteur d'engagement organisationnel. D'autant plus que la centralité de la valeur travail dans notre société, le temps et les énergies humaines consacrées au travail mais aussi le fait qu'il reste l'un des principaux lieux d'investissement des personnes expliquent l'intérêt croissant porté à la thématique de l'implication des personnes dans les organisations (Plane, 2010)

L'identité professionnelle est donc une notion dynamique s'inscrivant dans les changements organisationnels : l'identité n'est pas figée, mais évolutive, objet d'ajustements permanents par les organisations et les individus, élément à la fois stable et provisoire car inscrit dans une trajectoire.

2. ……. à un champ de recherche dynamique

De nombreuses recherche sur l'identité professionnelle font état à la fois d'une stabilité de valeurs pouvant entrainer une inertie face aux changements (Abbott, 1988; Doolin, 2002; Reay & Hinings, 2005; Scott, 2001) ; et à la fois d'une capacité à se transformer (Leicht & Fennel, 2008). Comment s'institutionnalisent les nouveaux rôles professionnels, comment se fait le processus de construction d'une identité professionnelle, comment se légitime une évolution d'identité professionnelle, en sont les questionnements majeurs (Tywoniak et alii, 2011). Les interrogations sur les nouvelles identités professionnelles (Goodrick & Reay, 2010), ou la reconstruction des identités professionnelles (Chreim, Williams & Hinings, 2007), prennent également en compte les

changements de parcours professionnels des individus. Mais quel que soit l'origine du changement, les individus ne sont pas affectés de façon uniforme dans leur identité. Leur cheminement dépend de leur identité propre, de leurs valeurs, du pouvoir et des ressources, symboliques ou tangibles, dont ils disposent dans l'organisation (Hargrave & Van de Ven, 2006; Oliver, 1991; Scott, 2001; Weick, 1995).

Les travaux sur l'identité professionnelle se présentent soit avec un point de vue macro-structurel, soit à un micro-niveau qui met en évidence la dynamique individuelle à perspective symbolique. La perspective structurelle reprend les arguments de Friedland et Alford (1991) et Thornton et Ocasio (2008) : les professions comme les organisations sociales hébergent des logiques, des jeux de pratiques et des constructions symboliques, qui définissent leurs principes d'organisation. Les professionnels sont socialisés à ces logiques par leur formation et apprennent ainsi à ordonner des rôles professionnels (Abbott, 1988; Pratt & al., 2006; Scott, 2001). Or, la logique « business », introduite dans nos systèmes de santé et d'assurance santé, est une logique de changement subi. Ces phénomènes ont été étudiés au Canada (Alberta) dans le domaine hospitalier : ces recherches montrent que les identités antérieures des différentes professions ont perdurés dans les nouvelles organisations car basées sur des logiques de pensées et de fonctionnement spécifiques (Reay, Hinnings, 2009). Mais des différences peuvent s'observer entre le niveau macro et les logiques institutionnelles et le niveau micro où acte l'individu.

Les études micro-niveau d'identités de rôle professionnels se concentrent sur des individus dans un processus constant de devenir (Ashforth, 2001; Tsoukas et Chia, 2002). Les re-définitions de rôle sont déclenchées par les situations de dissonance cognitive (Festinger, 1957) quand l'inassouvissement d'un rôle mène des professionnels à réviser la mission associée au rôle et à s'assurer que leur identité personnelle d'individu et leur travail sont compatibles. En vivant les transitions de rôle dans leur travail, les professionnels s'engagent dans des processus d'expérimentation identitaire qui impliquent la construction de rôles provisoires pour se sauvegarder, ou se garder des ressources.

Ainsi, les forces institutionnelles (le macro-niveau) interagissent avec des processus de reconstruction d'identité de rôle professionnels (le micro-niveau), directement par la disposition (fourniture) de ressources interprétatives, légitimantes et matérielles et indirectement par la création de nouvelles structures organisationnelles. Or les personnes placées au sommet de la hiérarchie professionnelle ont accès plus facilement aux ressources et donc disposent de plus de champ pour expérimenter les nouveaux attributs de rôle. Le cadrage institutionnel du processus permet aux acteurs sociaux de se montrer sous de nouveaux rôles de façon légitime, rôles validés par les autres groupes professionnels, le tout menant à l'institutionnalisation de ces nouveaux rôles (Chreim et al, 2007). En revanche, pour les acteurs moins bien placés dans le système, l'effort d'une nouvelle identité professionnelle légitime est plus difficile (Creed et al, 2002).

De manière générale, trois modèles de reconstruction sont alors identifiés (Emirbayer, Mische, 1998) :

- Modèle itératif où les acteurs sociaux pratiquent une réactivation sélective de scénarios existants dans leurs répertoires : ils supportent et reproduisent des identités, des structures sociales et des institutions (Giddens, 1984).
- Modèle projectif se référant à la re-combinaison créative de scénarios : par ce moyen, les acteurs créent de nouvelles identités par appropriation de nouveaux scénarios, ou re-cadrage de scénarios existants (Creed et al, 2009).
- Modèle de pratique-évaluative se référant à la capacité des acteurs d'émettre des jugements pratiques et normatifs parmi les trajectoires d'action alternatives, en réponse aux demandes émergentes, aux dilemmes et aux ambiguïtés des situations évolutives (Emirbayer et Mische, 1998). Les acteurs mobilisent le modèle de pratique-évaluative pour choisir, évaluer, valider et infirmer, des nouvelles combinaisons de scénario et par conséquent des identités provisoires (Ibarra, 1999; Ibarra et Barbulescu, 2010).

Jusqu'à présent, les conceptualisations de construction d'identité de rôle professionnel et de reconstruction n'ont pas mobilisé ces trois dimensions ensemble. Mais une nouvelle identité de rôle professionnel deviendrait légitimée et institutionnalisée par les retours de l'organisation, si les acteurs les considérèrent comme authentiques, crédibles, ou valables (Ibarra et Barbulescu, 2010); L'étude que nous présentons ici se fonde sur la littérature existante de deux façons : nous regardons la reconstruction d'identité de rôle professionnel dans un cas où le changement institutionnel force le professionnel à modifier son rôle - ceci diffère de perspectives existantes où la reconstruction de rôle est une transition entre des rôles dans la carrière d'un professionnel (Ashforth, 2001) - et nous examinons comment des acteurs salariés des Agences Régionales de Santé, soumis à des changements d'affectation par la fusion de leurs organismes antérieurs vivent leur changement, voire leur reconstruction d'identité professionnelle.

3. La problématique des Agences Régionales de Santé

Instituées par la loi HPST (Hôpital-Patient-Santé-Territoire) du 21 juillet 2009, les Agences Régionales de Santé résultent de la volonté des pouvoirs publics d'optimiser et de rationaliser le système de santé :

1) En décloisonnant les politiques de soins : ville versus hôpital, secteur sanitaire versus secteur médico-social.
2) En corrigeant les redondances et défauts de coordination et leurs effets directs : couts et manque d'efficience.
3) En donnant de la lisibilité au secteur par la clarification du rôle des acteurs.

Concrètement, cette volonté politique se traduit par le regroupement d'organismes existants : ARH (Agences Régionales d'Hospitalisation), DASS et DRASS (Directions des Affaires Sanitaires et Sociales), MRS (missions régionales de santé), Groupements Régionaux de Santé, UCRS et CRAM (Unions des Caisses Régionales de Santé et Caisses Régionales d'Assurance Maladie). Quatre priorités d'action sont identifiées :

1. renforcer le caractère préventif des politiques de santé ;
2. améliorer l'organisation de la permanence des soins et la gradation des soins en structurant notamment l'offre de soins primaires ;
3. améliorer la fluidité des parcours des patients ;
4. renforcer la territorialisation des politiques de santé.

Le tout aux mains d'un exécutif resserré et renforcé : un directeur légitime (sélection stricte, comité ad hoc, nomination en Conseil des Ministres) ; une conseil délibératif, une Conférence Régionale de Santé (représentants des communes et départements, représentants des patients et des usagers, professionnels de santé, partenaires sociaux, personnalités qualifiées) ; un conseil de surveillance de 12 personnes.

Actuellement, le personnel des agences est constitué pour 80% de réseau d'Etat et pour 20% de l'assurance maladie, et les ARS souffrent d'une insuffisance de cadres.

Le choix politique de conserver les anciens statuts plutôt que d'unifier et de créer un nouveau statut entraine des objectifs communs. Mais le cadre d'évolution, les droits et les avantages sociaux différents sont de nature à exacerber les clans et les sentiments d'appartenance afférents. Cette situation pose clairement problème dans l'organisation des équipes et plus encore dans la construction et la vision d'un avenir commun.

4. Méthodologie

Nous avons défini trois cibles distinctes : Les directeurs ou de leurs représentants, les directeurs des ressources humaines, (entretiens qualitatifs) ; les cadres de proximité, les agents des ARS

(questionnaires ouverts). Notre terrain global comprend au départ près de 9000 individus, répartis dans des ARS de taille différente, et dirigés par des responsables au profil très différent.

Devant le nombre, et par souci de représentativité, nous avons retenu un panel diversifié de directions d'ARS de tailles très différentes (d'une centaine de salariés à celle d'Ile de France avec plus de 1200 salariés) et des directeurs venant de l'assurance maladie, des différents corps de l'État et du secteur privé[124], soit 16 personnes sur 7 ARS. Il est à noter le refus de certaines directions d'ARS de recevoir les enquêteurs et l'impossibilité quasi constante de rencontrer les représentants du personnel : nous avons dû les sortir de notre champ de recherche.
Pour approcher les cadres de proximité et les agents, nous avons utilisé un questionnaire dans 5 ARS, transmis à un membre de l'équipe de Direction, puis redirigé par cette personne aux cadres et agents selon leur libre appréciation[125]. 52 cadres et 104 agents ont répondus, soit 156 questionnaires. L'anonymat ainsi que la confidentialité des propos ont été assurés dans les questionnaires et les entretiens.

Parmi les 156 personnes, le pourcentage de non-réponse chez les cadres de proximité atteint respectivement 18.6% pour les questions fermées, et 25% pour les questions ouvertes. Concernant les agents, le taux de non-réponse aux questions fermées atteint 6.2% tandis qu'il est de 50% pour les questions ouvertes. L'écart entre les types de questions semble cohérent, dans la mesure où les individus éprouvent généralement plus de difficultés à formuler leur propre opinion lorsqu'il ne s'agit pas simplement de choisir entre des propositions alternatives. Pour autant, les cas de non-réponse aux questions fermées interpellent. Ceux-ci peuvent être associés à des questions « sensibles » sur lesquelles les personnes ne souhaitent pas se prononcer. En effet, les non-réponses les plus fortes concernent les freins à l'unification des identités professionnelles et les modes de management adoptés pour les cadres ; et la satisfaction d'être affecté à l'ARS pour les agents.

5. Résultats et discussion

5.1. Une absence d'identité commune : l'humain suivra….

Les directions interrogées valident cette absence, deux années après la création des ARS. Cette absence concerne la réunion, au sein d'une même structure, d'agents aux cultures-métiers fondamentalement différentes et pour lesquels l'unification identitaire ne s'est pas encore produite. Or, peu de réponses ont été apportées à ces déstabilisations, les malaises initiaux n'ont pas tous été surmontés, et il n'y a pas eu de véritable accompagnement de la part de la ligne managériale pour créer une nouvelle identité fédératrice.
Ceci est d'autant plus crucial que les personnels des ARS présentent des cultures professionnelles très différentes, notamment en raison de leur provenance. Ces différences s'observent dans les pratiques managériales.
Les réponses apportées aux questionnaires donnent également l'impression que la priorité a été placée sur la poursuite des missions de l'agence, pensant que le facteur humain suivra spontanément : pas d'anticipation de l'effet déstructurant préalable à toute fusion, sentiment de perte de valeurs professionnelles, pas de mise en perspective des enrichissements possibles.
De plus, le cloisonnement existant entre les modes de fonctionnement des personnels de culture différente entraîne une absence de cohérence néfaste pour la performance des structures.
Les cadres de proximité : un choix contraint mais satisfaisant

[124]. Pour un souci d'anonymat nous ne pouvons aller plus loin dans la description de l'échantillon.
[125] Les questionnaires devaient être transmis à une quinzaine de cadres de proximité et à une cinquantaine d'agents, en veillant à ce que le personnel destinataire soit représentatif de la diversité de l'ARS.

Pour 32.7% des cadres de proximité, leur présence au sein de l'ARS résulte d'un choix personnel. Au contraire, 55.8% des répondants ont été contraints de rejoindre la nouvelle organisation. Pour autant, 72.7% des cadres interrogés indiquent être satisfaits de leur affectation en ARS. Ce résultat apparaît paradoxal puisque 45.9% d'entre eux jugent en même temps que leur situation professionnelle s'est dégradée depuis qu'ils ont rejoint l'agence

Dans 87% des cas, les collaborateurs composant leurs équipes n'ont pas été choisis par le cadre. Pour autant, les équipes de travail sont majoritairement mixtes entre les différents profils de personnel existants (Fonction publique, Assurance maladie) ; ceci atteste de la volonté des Directions, plusieurs fois affirmée au cours des entretiens qualitatifs, à créer des équipes hétérogènes dans le but de favoriser les échanges et les synergies.
Cette composition des équipes est aussi de nature à favoriser la création d'un sentiment commun grâce au travail quotidien accompli en étroite collaboration. Ce sentiment est également favorisé par un management homogène, indépendant de l'origine institutionnelle du personnel. En effet, dans 66.7% des cas, les cadres adoptent un mode de management identique pour l'ensemble de leurs équipes.

Les freins à la construction d'une identité commune
De façon globale, nombre de nos interlocuteurs ont identifié comme freins à la création d'une identité commune : les habitudes, les organisations précédentes, les modes relationnels ou les codes sociaux, le vocabulaire, les managements antérieurs.
L'existence de perspectives d'évolutions différentes selon le type de personnel est très prégnant (42.3% des répondants placent ce facteur en première position), preuve que la dimension de carrière individuelle joue un rôle majeur dans la construction d'une identité. Là aussi, ce résultat fait écho aux entretiens qualitatifs qui rapportent les tensions interpersonnelles causées par les différences de statuts et les possibilités de promotions professionnelles distinctes.

Le second frein en ordre d'importance conduit à un constat pessimiste quant à une possible identité professionnelle identifiée « ARS ». En effet, 32.7% des cadres interrogés jugent que les identités professionnelles présentes au sein des agences sont trop éloignées, et 26,9% vivent des méthodes de travail propres à chacune des identités professionnelles.
L'existence de conventions collectives différentes n'apparaît qu'en quatrième position pour 25%. Ce résultat paraît paradoxal dans la mesure où les perspectives d'évolutions professionnelles sont largement dictées par les statuts respectifs du personnel. Il peut être révélateur d'un certain attachement des cadres et des agents à leur propre convention.

Ces freins pèsent sur la performance attendue des ARS : la coordination attendue des modes et processus de travail n'est pas encore aboutie et les économies escomptées ne sont pas au rendez-vous pour plus de 60% des répondants. .

5.2. Comment se vit la nouvelle identité professionnelle requise ?
Concernant le concept même d'identité professionnelle, les agents de l'ARS en ont une conception plus diversifiée que les cadres. En effet, si les termes d'appartenance (à une structure ou un groupe professionnel) et de partage (de valeurs, de sens du service public) apparaissent pour les deux catégories, les agents y ajoutent de façon récurrente la notion de reconnaissance. L'identité professionnelle est ainsi ce qui permet d'être reconnu, à la fois en interne au sein de l'entreprise, et en externe auprès des partenaires. Partager une identité professionnelle suppose la reconnaissance de chacun (de ses compétences, de sa personne) au sein du groupe.
Pour le personnel

Par ailleurs, les agents lient directement la notion d'identité professionnelle à celle d'implication et d'engagement au sein d'une structure. Ils soulignent que l'identité professionnelle est un processus d'investissement de soi qui atteste l'existence d'un attachement à l'organisme dans lequel on exerce son activité professionnelle. L'identité professionnelle permet aux individus de se sentir concernés et impliqués dans la vie de l'entreprise, chacun apportant sa « pierre à l'édifice ».

Enfin, il importe de souligner certaines réponses longuement développées à cette question ouverte :
« Actuellement : management par le mépris des agents, donc identité professionnelle proche du néant dans l'administration »

« J'ai beaucoup de mal à en retrouver une depuis mon transfert à l'ARS.... »

« Il n'y a aucune identité en ARS. L'ARS est une nouvelle entité qui se comporte comme un parti politique : il n'y a aucune politique clairement affichée malgré une direction de la stratégie ... aucune organisation ... des missions mal prises en compte (méconnaissance, désintérêt total pour le médico-social, aucune gestion des ressources humaines : un petit noyau de "copains" dirige la structure avec le mépris le plus total pour le reste des agents, qu'on aime bien humilier quand on en a l'occasion, la direction, à tous les niveaux, n 'est légitime que parce qu'elle a été nommée mais manque de compétence, aucun management, aucune confiance, aucun dialogue, manque total de transparence, circuit de l'information inexistant, décisions contradictoires prises en fonction de la direction du vent ... Bref une structure qui n'est pas organisée et qui n'a aucun sens. L'ARS ne porte aucune valeur, c'est une coquille vide utile qui ne sert que la carrière des directeurs. »

«Les problèmes rencontrés au quotidien (logistique), le manque de leadership, finiront par rendre mon travail juste "alimentaire". [126]*»*

« L'ARS est un bon contre-exemple d'identité professionnelle Un belle théorie qui ne se concrétise pas et donc reste utopique. Le travail de construction et de partage d'une culture commune n'a pas encore débuté après 2 ans de fonctionnement! Constat terrible! On observe même des régressions des tensions et une perte d'identité ; Pas de travail en ce sens mené par les services ressources humaines, pas de GPEC, pas d'identification de valeurs communes (approche plus destructive que constructive), pas de procédures communes, pas de politique d'analyse des dysfonctionnements et d'amélioration... Mon analyse de la situation est négative et pourtant j'ai été volontaire pour participer à la phase de préfiguration de l'ARS mais très déçu a postériori ».

Pour les cadres
Les cadres définissent le concept d'identité professionnelle à travers les termes d'appartenance et de partage. Ces derniers sont en effet récurrents dans les différentes réponses apportées. Ainsi l'identité professionnelle se caractérise selon eux par une culture, une éthique, des valeurs, des missions et un sens commun dans l'action. L'effet positif du facteur temps semble implicite dans les différentes réponses apportées dans la mesure où l'identité professionnelle ne se décrète pas ; en effet, l'identité suppose une intériorisation et une prise de conscience d'acquis communs qui ne peut être réalisée que progressivement au sein d'une institution donnée. L'identité participe d'un sentiment d'appartenance à un groupe professionnel, un corps ou une institution dont les objectifs convergent. De manière plus synthétique, elle révèle l'existence d'un esprit « maison ».

[126] Or 90,9 des répondants affirment qu'ils étaient impliqués dans leur fonction précédente.

A cet égard, les cadres de proximité jugent que les identités professionnelles restent majoritairement plurielles au sein des équipes (43.2%), en dépit d'une tendance à l'unification en progression (36.4%).

5.3. Qualification de l'identité professionnelle dans les équipes des ARS

Enfin, soulignons que 15.9% des répondants jugent les identités professionnelles unifiées au sein de leurs équipes. Ce taux est atteint en partie grâce aux équipes ayant une composition homogène. Pour autant, ces chiffres montrent aussi qu'une composition homogène n'est pas le gage d'une identité commune (23.5% peut en effet apparaître comme un chiffre modeste pour des équipes censées être uniformes). Au contraire, les identités peuvent être plurielles au sein même de la fonction publique d'Etat ou du personnel de l'assurance maladie.
En conséquent, les sources d'unification de l'identité professionnelle sont multiples entre des objectifs communs, l'organisation d'une communauté de vie au sein de l'équipe mais surtout des valeurs professionnelles partagées

Pour autant, les équipes (48,9%) adhèrent progressivement à l'idée d'une communauté nouvelle, preuve que des évolutions favorables au regard du concept d'identité professionnelle sont en cours au sein des ARS. Les choses évoluent lentement à cet égard. En effet, 24.4% des salariés restent encore opposés à l'émergence d'une communauté professionnelle, tandis que l'adhésion à une communauté nouvelle n'est réalisée que dans 2.2% des cas. Dans le fonctionnement des équipes, aucun cadre n'a relevé un refus systématique de coopération entre les collaborateurs d'origine différente, preuve d'une évolution positive des comportements des uns et des autres. Un début de coopération est souligné par 62.8% des cadres tandis que 20.9% jugent l'intégration du personnel réussie au sein des services.
En conséquent, les avancées actuelles restent modestes, bien que constituant une première étape décisive vers un changement de paradigme.

Enfin, il importe d'aborder la question des valeurs présentant un caractère fédérateur pour les agences. Au sein des Agences Régionales de Santé, une majorité d'agents se retrouve dans la notion de service public (préserver l'intérêt général et donner à l'usager le service qu'il est en droit de demander). Celle-ci apparaît consensuelle, et ainsi de nature à former le socle d'une future identité commune.
Pour autant, le croisement de cette donnée avec l'origine des agents est riche d'enseignements. En effet, pour les agents provenant de l'assurance maladie, la valeur majoritairement défendue (à 30.4%) est celle de l'égalité d'accès et de traitement au regard de l'offre de soins ; le service public n'apparaît qu'en seconde position. Ce sont les personnes issues de la fonction publique qui, en raison de leur supériorité numérique, font pencher la balance en faveur du service public ; ces derniers placent majoritairement l'intérêt général au premier plan de leurs préoccupations (33.6%), contre seulement 14.4% des fonctionnaires privilégiant l'égalité d'accès et de traitement à l'offre de soins. Enfin, les jeunes embauchés des agences sont partagés entre les deux notions. Une égalité stricte se présente, puisque un tiers des jeunes embauchés place la valeur du service public en première position, et un tiers d'entre eux celle de l'égalité d'accès et de traitement à l'offre de soins.

Par conséquent, les choses n'apparaissent pas aussi tranchées qu'au premier abord, et le socle de la future identité professionnelle commune devra nécessairement tenir compte de ces divergences. Il ne semble pas possible de fonder l'identité des ARS sur un seul pilier ; au contraire, une pluralité de valeurs devra y trouver leur place afin que chacun puisse se reconnaître au sein de celle-ci.

5.4. Que faut-il en retenir ?

Une absence d'identité commune : l'humain suivra…. Les ARS se situent dans un changement certes nécessaire, mais subi. Les opérations de fusion ont été effectuées sur papier, sans aucune préparation pour les différentes strates de personnel : pas d'anticipation, ni de préparation sur l'effet déstructurant préalable à toute fusion ; un sentiment de perte de valeurs professionnelles, renforcé par le manque en perspective des gains possibles. De façon globale, nombre de nos interlocuteurs ont identifié comme freins à la création d'une identité commune : les habitudes, les organisations précédentes, les modes relationnels ou les codes sociaux, le vocabulaire, les managements antérieurs.

Les acteurs jouent leur reconstruction sur un mode itératif, où les répertoires ne sont pas encore transformés, ne permettant que peu de recombinaison créative de scénarios et aucune évaluation de nouvelles trajectoires.

Concernant le concept même d'identité professionnelle, les agents de l'ARS en ont une conception plus diversifiée que les cadres. En effet, si les termes d'appartenance (à une structure ou un groupe professionnel) et de partage (de valeurs, de sens du service public) apparaissent pour les deux catégories, les agents y ajoutent de façon récurrente la notion de reconnaissance. L'identité professionnelle est ainsi ce qui permet d'être reconnu, à la fois en interne au sein de l'entreprise, et en externe auprès des partenaires. Partager une identité professionnelle suppose la reconnaissance de chacun (de ses compétences, de sa personne) au sein du groupe. Le processus d'investissement de soi est lié à l'existence d'un attachement à l'organisme Les conséquences d'un succès de reconstruction de l'identité professionnelle engagent l'implication et l'engagement au sein d'une structure, permet aux individus de se sentir concernés et impliqués dans la vie de l'entreprise, met en avant le lien construction professionnelle/individuelle.

Or l'identité professionnelle ne se décrète pas ; c'est une construction à plusieurs niveaux :

- entre le niveau macro et micro par l'intériorisation et la prise de conscience d'acquis et de gains communs qui ne peuvent être réalisées que progressivement au sein d'une institution donnée.
- au niveau individuel, par la dimension de parcours personnel, rôle majeur dans la construction d'une identité : plus l'acteur accède à des ressources (statut hiérarchique), plus il identifie les gains possibles et reconstruit son identité professionnelle dans un contexte identifiable.
- au niveau collectif, par une activité commune comme élément de construit d'identité professionnelle : un véritable effort est à faire sur les méthodes de travail afin d'harmoniser les pratiques, et d'établir un mode de management homogène.

Cette construction s'inscrit dans une dimension de temps, peu compatible avec le séquencement des changements ordonnés….

Dans un contexte de changement subi (ordonné), l'identité professionnelle, partie prenante de l'identité globale, est fortement sollicitée. Dans le cas présenté, se pose moins la question de la légitimité du changement que de la place légitime que tient ou non l'individu. Les ressources ou gains auquel il a accès jouent un rôle important et le statut pèse sur sa perception, conséquences du système institutionnel dans lequel il se trouve. La prise en compte de l'individu, inscrit dans une dimension collective et individuelle, appartient à la responsabilité de l'organisation. Il est alors un élément de paradigme explicatif indispensable à l'auditeur, que ce soit dans une dimension d'audit stratégique ou d'audit d'efficacité. Le bien-être au travail et la performance des organisations en dépendent directement.

Bibliographie

Ashforth, B. E. (2001) Role transitions in organizational life: An identity-based perspective Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
Blanc P., et alii, .(Avril 2007), « Rapport sur les agences régionales d'hospitalisation et le pilotage des dépenses hospitalières », Mission d'audit de modernisation
Chreim, S., Williams, B. E. B., & Hinings, C. R. B. (2007) Interlevel influences on the reconstruction of professional role identity. Academy of Management Journal, 50(6): 1515-1539.
Creed, W. E. D., Scully, M. A., & Austin, J. R. (2002) Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity. Organization Science, 13(3): 475-496.
Dubar C. (2000), La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Paris, 3e édition, HER/Armant Colin,
Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale (2011), Identités professionnelles en ARS, Rapport intermédiaire de recherche action, Septembre, Saint Etienne, France.
Fray AM, Picouleau S. (2010), « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail », Management et Avenir, n°38
Giddens, A. (1984) The constitution of society. Berkeley: University of California Press
Ibarra, H. & Barbulescu, R. (2010) Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. Academy of Management Review, 35(1): 135-154.
Meda D. (2010), le travail, une valeur en voie de disparition?, nouvelle édition, Champs essais.
Tywoniak S., Fray AM, (2011), "Professional role identity reconstruction: the interplay of framing and agency", 25th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference, Wellington, New Zealand.

LE LIEN ENTRE L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE DES PERSONNELS ET PARTAGE AU SEIN DE L'ENTREPRISE A TRAVERS DES ECHELLES DE MESURE

Abderrahman JAHMANE
ATER Université Du Maine
Doctorant IAE de Lille, Université de Lille 1
Lille Economie & management LEM
ajehmen@yahoo.fr

Delphine VAN HOOREBEKE
Maitre de Conférences
Université de Sud- Toulon-Var
LEAD-CIRANO
vanhoord@cirano.qc.ca

Pierre LOUART
Professeur
IAE de Lille, Université de Lille 1
pierre.louart@iae.univ-lille1.fr

Introduction :

Actuellement, les ressources humaines peuvent être considérées comme un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme. En cela, elles ne sont ni une variable d'ajustement ni une donnée (Ulrich, 1991 ; Becker et Huselid, 2001). Certains auteurs soulignent que la fidélisation des collaborateurs est une nécessité imposée par l'instabilité de l'environnement de l'entreprise, dans lequel le rôle central du capital 'savoir et savoir-faire' accumulés par les personnels de l'entreprise dans la performance de l'entreprise est crucial. A cet égard, Peretti (2006), a souligné que parmi les meilleures pratiques ressources humaines « *les logiques de la GRH* » encourageant et favorisant la fidélisation, doivent répondre à cinq logiques de la gestion des ressources humaines », en effet « *pour répondre aux défis, les entreprises ont progressivement adopté de nouvelles logiques qui irriguent de façon croissante les politiques sociales : Personnalisation, Adaptation, Mobilisation, partage, Anticipation* » (p.26). Ces cinq logiques font émerger un certain nombre de notions clés à la fidélisation notamment : le concept de l'organisation apprenante, l'implication et l'aspect systémique complexe de la GRH. Pour Barlaw(1992) ; « *la fidélisation est une stratégie qui identifie les meilleurs clients, les maintient grâce à une relation interactive à valeur ajoutée et axés sur le long terme, pour accroître leur rendement* ».
D'après Poulain-Rehm (2003), « *avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique ; les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offertes par l'entreprise. Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle : les salariés sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise* ».
Quant à Dutot (2004) il considère que « *la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe* » (p 12). Le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés (Peretti, 1999). Dès lors, le thème de l'intention de départ volontaire peut être au cœur de notre propos: Dans ce cadre, nous avons décidé de nous concentrer sur le processus motivationnel d'intention de départ au lieu d'aborder les comportements observés de

départs effectifs. Certes, l'intention n'est pas suffisante pour expliquer le comportement de départ. (Cerdin J-L. et col ,2003).
Pour être performantes, les politiques de fidélisation doivent également intégrer la gestion des hauts potentiels. « *La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire 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*[127] » (Alain Dumont, MEDEF).
A travers ce papier, on va essayer, suivant le paradigme de Churchill, de définir, tester, valider et confirmer dans une première partie deux échelles de mesure relatives aux concepts d'intention de départ volontaire et du partage (l*a fonction ressource humaine s'éclate en devenant une fonction partagée et transversale au sein de l'entreprise*. Peretti (2006 p.26)). Dans la deuxième partie, on présentera le lien entre le partage des taches, de savoir-faire… dans l'entreprise et l'intention de départ.

1. Taille de l'échantillon et procédure de mise en œuvre de notre recherche

1.1. La taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon, Elle dépend bien souvent du choix des techniques d'analyse des données choisies pour effectuer les tests d'échelles. Dans le paradigme de Churchill, c'est l'analyse factorielle qui jouit de cette influence. Les pratiques observées par Igalens et Roussel (1998) montrent qu'il existe des marges de manœuvre selon la rigueur que l'enquêteur s'impose. La taille de l'échantillon doit réunir de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à une même analyse factorielle. En effet, Igalens J. et Roussel P. (1998, p.120) considèrent, en effet, que *« l'utilisation d'une ACP oriente les décisions en matière de taille d'échantillon »* et qu'il est nécessaire d'obtenir *« un échantillon pouvant aller de 5 à 10 fois »*.
En ce qui concerne l'échantillon de l'étude, nous avons eu recours à l'annuaire des anciens étudiants des grandes écoles et Universités .Nous nous sommes efforcés d'étudier des individus différents, dans des secteurs distincts ayant des diplômes différents, des dates différentes.
Au total, **407** réponses ont été exploitables. De même, des anciens étudiants contactés n'entraient pas dans le cadre de notre recherche: c'est notamment le cas des personnes en situation de recherche d'emploi, des personnes non salariées ou qui ne travaillent pas dans des entreprises cotées.
La population interrogée est composée de salariés qui travaillent dans des grandes entreprises cotées en Bourse, dont la moyenne d'âge est de 39.43 ans. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 8.125 ans, mais avec des extrêmes importants variant de 5 à 18 ans.
Les individus de l'échantillon appartiennent aux catégories socioprofessionnelles « cadre supérieur» (31 %), «cadre» (42 %), «agent de maîtrise» (27 %). 72% de ces personnels constituant notre échantillon sont mariés, ils gèrent un nombre total des collaborateurs qui s'élève à 1813 collaborateurs.
Nous pouvons présenter dans les paragraphes qui suivent la question de l'épuration des échelles de mesure. Nous présentons la méthodologie suivie puis les résultats obtenus par notre échantillon.

2. L'étude de la dimensionnalité de l'échelle de mesure

2.1. Objectifs et choix d'une méthode

L'analyse factorielle consiste en une méthode descriptive permettant de réduire, à un petit nombre de facteurs, un tableau de données comportant un grand nombre de variables. Un second objectif de l'analyse factorielle exploratoire est de contribuer à purifier l'instrument de mesure. Il s'agit de

[127] Définition élaborée par le MEDEF, à l'occasion des travaux des journées de Formation en Octobre 98

« *condenser les échelles du questionnaire d'enquête en éliminant des items. Cette procédure, dite d'épuration, vise finalement à réduire l'erreur aléatoire quand on mesure une variable du modèle d'analyse* » (Igalens et Roussel, 1998, p.121).

Afin de déterminer la structure factorielle des échelles, nous avons eu recours à des analyses en composantes principales (ACP). En effet, cette méthode permet d'extraire les dimensions sous-jacentes au construit, en retenant les principaux facteurs correspondant aux différentes facettes du construit étudié (Roussel, 1996). Néanmoins, avant d'effectuer les analyses factorielles, il est nécessaire de s'interroger sur les conditions de mise en œuvre de cette méthode et de vérifier qu'elles sont remplies dans le cas d'espèce, à savoir de comparer le nombre de réponses exploitables au nombre d'items introduits dans une même ACP. Igalens et Roussel (1998, p.120) considèrent , en effet, que « *l'utilisation d'une ACP oriente les décisions en matière de taille d'échantillon* » et qu'il est nécessaire d'obtenir « *un échantillon pouvant aller de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items introduits dans une même ACP* ».En effet, dans notre questionnaire, c'est l'échelle des facteurs explicatifs de l'écart équitable qui comprend le plus grand nombre d'items à entrer dans une même ACP, à savoir 6 items.

Dans notre cas, l'échantillon doit, donc, être composé au minimum de 30 répondants (6 x 5). Or, dans le cadre de notre étude quantitative, nous avons collecté 407 réponses. Ainsi, le rapport s'élève à 67,83 (407/11) : nous avons près de 68 fois plus de répondants que nous n'avons d'items pour une même ACP, ce qui dépasse les préconisations formulées par Igalens et Roussel (1998).

Enfin, pour pouvoir mettre en œuvre une ACP, les données doivent être factorisables, c'est-à-dire qu'elles doivent former des groupes de variables fortement corrélées entre elles, tandis que les variables appartenant à des groupes différents sont faiblement corrélées entre elles (Evrard et al., 2003).

Deux tests formels permettent de vérifier cette condition :

- Le test de sphéricité de Bartlett
- souvent complété par le test MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) également appelé KMO.

2.2. Choix du nombre d'axes à retenir

Plusieurs règles sont prises en compte pour juger de la dimensionnalité des échelles de mesure et le nombre d'axes factoriels à retenir :

- Le critère des valeurs propres (ou critère de Kaiser)
- Le critère de la restitution minimum
- Le critère du coude de Cattell (ou « scree test »)

Dans le cadre de notre recherche, nous décidons de retenir les axes en fonction du critère des valeurs propres qui est le critère le plus utilisé. Une fois déterminé le nombre de facteurs à retenir, il est possible d'effectuer des rotations pour en faciliter l'interprétation. La rotation a pour objet de rapprocher la matrice factorielle d'une structure plus simple, de manière à ce que les variables soient corrélées avec un seul des axes. Dans cette recherche, nous utiliserons la rotation « *varimax* » qui cherche à minimiser le nombre de variables fortement corrélées avec un facteur donné. Une fois retenu le nombre d'axes factoriels, nous pouvons procéder à l'épuration de chaque échelle de mesure, en supprimant les items faiblement corrélés aux axes après rotation. Cette procédure s'effectue en plusieurs itérations.

La qualité de représentation d'un énoncé sur les axes retenus est indiquée par les «communalités» qui sont des coefficients de corrélation multiple entre cet énoncé et les axes factoriels. Ils indiquent « *la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus* » (Evrard et al., 2003, p.395). Il est généralement recommandé de ne conserver que les items dont la communalité est supérieure à 0,5.

Nous pouvons ensuite procéder à l'interprétation des facteurs. Celle-ci se fait au regard des matrices factorielles qui présentent la corrélation (« *loading* ») entre un énoncé et chacun des

facteurs retenus. Pour appartenir à un facteur, un énoncé doit être fortement corrélé avec ce facteur et faiblement corrélé avec les autres facteurs. Il faut ensuite nommer les facteurs en recherchant un dénominateur commun entre les énoncés fortement corrélés à l'axe.
La dimensionnalité des échelles de mesure étant connue, le chercheur doit également étudier leur fiabilité et leur cohérence interne.
La structure et la forme du questionnaire conditionnent autant la nature et le sens de l'information recueillie que les possibilités de traitement et d'analyse des réponses. Un questionnaire structuré et bien présenté permet d'obtenir le maximum de données pertinentes et exploitables[128].
Pour le besoin de notre future procédure d'analyse des données, les possibilités de réponse correspondent, à l'échelle de Likert, à cinq niveaux où l'importance de la perception des salariés varie entre (1) 'totalement en désaccord' à (5) 'totalement en accord'. Néanmoins, on laissait tout de même une marge aux répondants dans le cas où la situation était 'non applicable'. (Totalement en désaccord, En désaccord, Ni en désaccord, ni en accord, En accord, Totalement en accord).

3. L'Echelle de mesure de l'intention de départ volontaire

Dans ce cadre, nous avons décidé de nous concentrer sur le processus motivationnel d'intention de départ au lieu d'aborder les comportements observés de départs effectifs. Certes, l'intention n'est pas suffisante pour expliquer le comportement de départ. (Cerdin J-L. et col ,2003), cependant les échelles des variables de la fidélité des personnels à l'égard de leur entreprise existent déjà dans la littérature. Elles ont fait déjà, l'objet de nombreux travaux et ont été validées à de nombreuses reprises. Nous avons, ainsi, pu utiliser ces échelles existantes (Jahmane et al. 2011).

3.1. Construction de l'échelle de mesure

Colle R. (2006) a établi des échelles de mesure relatives aux différents espaces de choix .En ce qui a trait à l'intention de départ, l'auteur (Colle R. 2006) a utilisé l'instrument préconisé par Neveu (1996), le Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Camman, Fichman Klesh et Jenkins, 1979). L'inconvénient de cet instrument est qu'il ne dispose que de Trois Items, ce qui est relativement faible, si on décide d'utiliser les méthodes d'équations structurelles (ce qui peut être notre cas). Il nous paraît, donc, nécessaire de chercher un autre instrument de mesure plus récent et qui peut répondre à notre future procédure d'analyse.

Colle R. (2006), pour répondre aux besoins de sa procédure de recherche, s'était en effet, orienté vers d'autres instruments de mesure : l'échelle développée par Wayne et all. (1997). Cette échelle comporte trois items issus de l'échelle de Landeau et Hammer (1986) : « je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation », « dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise » et « je pense sérieusement quitter mon travail ». Un item issu de Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Camman et col., 1979) : « je pense souvent à partir de cette entreprise ». Un item proposé Wayne et coll. (1997) : « je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation ». Enfin, un sixième item proposé par Colle (2006) : « j'ai l'attention de quitter mon entreprise dans le futur proche ».

Il est important de mentionner, qu'en profitant de ce questionnaire, notre objectif était double : d'abord, savoir que le questionnaire a une facilité de compréhension pour les répondants et aussi a une cohérence avec notre revue de littérature (Jahmane et al. 2011).

[128] Selon Ilieva et al (2002), le taux de réponse moyen des études est de l'ordre de 30%

DEP1 : J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.

DEP2 : Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.

DEP3 : Je pense souvent à partir de cette entreprise.

DEP4 : Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.

DEP5 : Je pense sérieusement à quitter mon travail.

DEP6 : Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.

4. La structuration du questionnaire et Le choix des échelles de notation :

4.1 .L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire : Résultats de l'analyse (Jahmane et col. 2011).

Cette phase de la présente recherche a pour principal objectif d'aboutir à des instruments de mesure purifiés. Cette purification s'effectue en deux étapes. La première consiste en une analyse factorielle en composantes principales. La seconde consiste à l'alpha de Cronbach. A chaque phase. Puis, l'échelle est épurée, c'est-à-dire que l'item est supprimé si l'alpha de Cronbach de l'échelle, sans cet item, s'améliore considérablement.

Une analyse factorielle en composantes principales est effectuée sur les énoncés mesurant les espaces de choix relatifs à l'intention de départ volontaire.

Tableau 1 :
Les indice KMO et le test de Bartlett correspond à ACP de L'échelle des espaces de choix relatifs à l'intention de départ volontaire

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		**,721**
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1683,935
	Ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

Nous vérifions préalablement que les données sont factorisables[129]. L'indice KMO est de 0.721, supérieur à 0,5 est acceptable. Le test de Bartlett est significatif. Les conditions d'application de l'analyse factorielle sont donc remplies. Une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 6 items ou énoncés. Le critère de Kaiser conduit à retenir un seul axe (100% de variance totale / 6 énoncés = 16,66 % de variance expliquée minimum par facteur).

A la lumière de ce tableau, nous pouvons retenir seulement **1 seul** axe, en tenant compte du critère de valeur propre et % cumulés. Les corrélations des items avec les axes, avant rotation, sont présentées dans le tableau 2.

129 Il s'agit d'observer également la matrice des corrélations : il faut que plusieurs variables sont corrélées (>0.5)

Tableau 2 :
Structure factorielle de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

		Facteur
	Items	1
DEP1	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.	,641
DEP2	Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.	,650
DEP3	Je pense souvent à partir de cette entreprise.	,881
DEP4	Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.	,901
DEP5	Je pense sérieusement à quitter mon travail.	,913
DEP6	Dès que j'aurais trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.	,574

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 1 composante extraite.
Les corrélations inférieures à 0.3 ont été supprimées.

Nous pouvons constater que tous les items sont corrélés avec l'axe désigné.

A la lecture du tableau 2, les 6 énoncés se répartissent parfaitement sur l'axe unique.
Il n'existe pas, dans ce cas, une possibilité d'éliminer un item ; aucune contribution n'est inférieure à 0.5 sur le facteur identifié (Evrard et al. 2003 ; Scarpello et al. 1988). Aucun item ne pose problème.

Tableau 3 :
Variance expliquée par les facteurs de l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	59,753	3,585	59,753	59,753

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Il nous faut à présent étudier la cohérence interne des facteurs avant leur interprétation, car d'autres items pourraient être éliminés.

4.2. L'étude de la fiabilité des instruments de mesure : La cohérence interne.
Les énoncés d'une échelle de mesure doivent tous mesurer le même phénomène et donc partager certaines notions communes : chaque énoncé doit présenter une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle. Nous avons recours à l'alpha de Cronbach qui permet de « *mesurer la fiabilité des différentes questions censées mesurer un même phénomène* » (Evrard et al., 2003, p.631). Ce coefficient est le plus cité dans les recherches en gestion (Roussel, 1996). Une échelle possède une bonne cohérence interne lorsque ses items ont un alpha proche de 1. Cependant, il n'existe pas de test statistique permettant de conclure si l'alpha est acceptable ou non. Pour certains chercheurs, il doit être compris entre 0, 6 et 0, 7 (Nunnally, 1978).

Nous calculons l'alpha de Cronbach pour chacune des dimensions des espaces de choix relatifs aux caractéristiques individuelles du principal dirigeant. Le tableau 4 indique ces résultats.

Tableau 4 :
Cohérence interne de la dimension L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

Facteurs	**Nombre d'items**	**Alpha de Cronbach**
1	6	**0.856**

Avec un alpha de 0,856, nous avons confirmation que les items mesurent bien le même phénomène. Ceci limite les erreurs aléatoires puisque les répondants sont cohérents dans leurs réponses (Igalens et Roussel 1998).

4.3. L'interprétation des axes.
L'ACP nous a conduits à retenir 1 seul axe. Il s'agit maintenant de le qualifier et l'interpréter. Le facteur se présente donc comme suit (tableau 6)

Tableau 6 :
Inventaire des items L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

	Facteur 1
DEP1	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.
DEP2	Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.
DEP3	Je pense souvent à partir de cette entreprise.
DEP4	Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.
DEP5	Je pense sérieusement à quitter mon travail.
DEP6	Dès que j'aurais trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.

Notre seul facteur (l'intention de départ volontaire) regroupe 6 items qui semblent avoir comme point commun la complexité de l'environnement et la guerre des talents qui impliquent l'entreprise à des démarches anticipatrices favorisant les adaptations aux événements imprévus.

Échelle des espaces de choix relatifs au partage La fonction ressources humaines s'éclate en devenant une fonction partagée et transversale au sein de l'entreprise.

CP1 : Dans mon entreprise je partage le travail avec mes collaborateurs librement.
CP2 : Dans mon entreprise je partage mon savoir faire avec mes collaborateurs.
CP3 : Dans mon entreprise je peux partager mon savoir faire avec mes supérieurs.
CP5 : Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes collaborateurs.
CP6 : Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes supérieurs.
CP7 : Dans mon entreprise il ya la présence des services à la personne.
CP8 : Mon entreprise prend en compte l'individu et ses besoins.
CP9 : Dans mon entreprise il ya des services personnels aidant chacun à mieux gérer son quotidien.

Une analyse factorielle en composantes principales est effectuée sur les énoncés mesurant les espaces de choix relatifs au partage.

5. L'étude de la fiabilité des instruments de mesure : La cohérence interne.

Tableau 7 :
Les indice KMO et le test de Bartlett correspond à ACP de l'échelle des espaces de choix relatifs au partage.

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		**,685**
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1372,572
	Ddl	45
	Signification de Bartlett	,000

Nous vérifions préalablement que les données sont factorisables[130]. L'indice KMO est de 0.685, supérieur à 0,5 est acceptable. Le test de Bartlett est significatif. Les conditions d'application de l'analyse factorielle sont donc remplies. Une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 10 items ou énoncés. Le critère de Kaiser conduit à retenir trois axes (100% de variance totale / 10 énoncés = 10 % de variance expliquée minimum par facteur).
Nous avons constaté que la majorité des items sont corrélés avec le premier axe. Afin de remédier à ces difficultés et aider à l'interprétation des axes, nous avons effectué une rotation Varimax. A la lecture de ce tableau, les résultats sont sensiblement meilleurs. Les 10 énoncés se répartissent parfaitement sur les quatre axes.
Il existe deux possibilités d'éliminer un item ; s'il n'a aucune contribution supérieure à 0.5 sur l'un des facteurs identifiés (Evrard et al., 2003 ; Scarpello et al.,1988) ; et s'il y a des contributions supérieures à 0.3 sur plusieurs facteurs (Blau 1993), qui présentent aussi des contributions faibles sur les différents axes. Nous envisageons de ne supprimer aucun items dans notre cas.

Tableau 8 :
Variance expliquée par les facteurs de l'échelle de choix relatif au Partage

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
Composante	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	35,074	3,507	35,074	35,074
2	50,339	1,527	15,265	50,339
3	61,917	1,158	11,578	**61,917**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Il nous faut à présent étudier la cohérence interne des facteurs avant leur interprétation, car d'autres items pourraient être éliminés.
Nous calculons l'alpha de Cronbach pour chacune des dimensions des espaces de choix relatifs aux caractéristiques individuelles du principal dirigeant. Le tableau 9 indique ces résultats.

[130] Il s'agit d'observer également la matrice des corrélations : il faut que plusieurs variables sont corrélées (>0.5)

Tableau 9 :
Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs au Partage

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	3	**0.745**
2	4	**0.360**
3	3	**0.628**

Désormais, les items mesurent bien le même phénomène. Ceci limite les erreurs aléatoires puisque les répondants sont cohérents dans leurs réponses (Igalens et Roussel 1998). Le premier facteur présente un alpha de 0,745, ce qui est bon, mais on remarque qu'on peut l'améliorer en suppriment l'item « CP 4 » (Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes collaborateurs), dans ce cas Alpha passe de 0,745 à 0,860.

Alors que le deuxième facteur présente un alpha de 0.360, ce qui est très faible, cela est du faible contribution de l'item « CP6 » (Dans mon entreprise il y a présence de services à la personne) ; 0,504, très faible. Le troisième facteur qui présente un alpha de 0,628, est acceptable. Statistiquement, il n'est plus possible d'améliorer en supprimant un des items ce de facteur.

Tableau 10 :
Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs au Partage après amélioration de l'Alpha de Cronbach.

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	2	**0.860**
2	3	**0.715**
3	3	**0.628**

Le premier facteur présente un alpha de 0.860, le deuxième facteur présente un alpha de 0.751, et le troisième facteur a un alpha de 0.628. Ceci est acceptable dans la mesure où on ne peut plus l'améliorer.

Il sera ensuite possible d'additionner les items de chaque facteur pour former une typologie de répondant à 3 catégories.

5.1. Interprétation des axes.
L'ACP nous a conduits à retenir 3 axes. Il s'agit maintenant de les qualifier et les interpréter. Les facteurs se présentent donc comme suit.

Tableau 11:
Inventaire des items de l'échelle des choix relatifs à au Partage.

	Facteur 1
CP 9	Mon entreprise est connectée sur des questions sociétales.
CP 10	Dans mon entreprise il y a promotion des valeurs tangibles dans la vie de tous les jours.
	Facteur 2
CP 5	Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes supérieurs.
CP 7	Mon entreprise prend en compte l'individu et ses besoins,

CP 8	Dans mon entreprise il y a des services personnels aidant chacun à mieux gérer son quotidien.
	Facteur 3
CP 1	Dans mon entreprise je partage le travail avec mes collaborateurs librement.
CP 2	Dans mon entreprise je partage mon savoir-faire avec mes collaborateurs
CP 3	Dans mon entreprise je peux partager mon savoir-faire avec mes supérieurs

Le premier facteur regroupe 2 items qui semblent avoir comme point commun la répartition des éléments qui concernent les questions sociales et la promotion des valeurs tangibles dans la vie du personnel (répartition sociale). Le deuxième facteur regroupe les éléments concernant la prise en compte par l'entreprise de l'individu et de ses besoins, les services à la personne et le partage des visions avec les supérieurs répartition entre entreprise et personnel). Alors que le troisième facteur regroupe des éléments concernant le partage de travail et savoir-faire avec les collaborateurs et les supérieurs (répartition savoir-faire et collaboration).

6. Le lien entre le Partage au sein de l'entreprise et l'intention de départ:

A partir de la présente section nous allons essayer de trouver le lien entre le partage au sein de l'entreprise et l'intention de départ des personnels

A cet effet, après avoir validé et confirmé les échelle de meure de chaque composante de partage et de l'intention de départ, (ceci, nous a permis de repérer et de retenir les principaux indicateurs sur lesquels sont fondés les comportements de partage et d'intention de départ des collaborateurs dans l'entreprise), il nous reste maintenant, dans cette section, à tester l'hypothèse selon laquelle le partage des tâches au sein de l'entreprise a une influence sur l'intention de départ volontaire des personnels.

En effet le cœur de notre recherche consiste à déterminer cette hypothèse, en combinant deux approches méthodologiques totalement différentes (logique floue et analyse de régression (Jahmane et al. 2011)). Les coefficients d'importance des indicateurs sont bien connus à travers la procédure de l'Analyse des Composantes Principales (ACP) validée précédemment. Il s'agit, alors de déterminer la relation entre les deux variables en effectuant une analyse de régression (Jahmane et al. 2011), « La logique floue peut être utilisée en liaison avec d'autre technique », Bouchon-Meunier B . (1995 p.235).

Nous nous proposons d'appliquer le modèle de logique floue (Fustier .B 2006) visant à faire la synthèse de ces attributs, après s' être assuré de remplir les conditions d'utilisation de la logique floue, cités par Zadeh L.A. ,1965 , Fustier .B, 2000, 2006[131].

131 Pours d'information : Jahmane A, Van Hoorebeke D. et Fustier B. (2011a) ; Individual investors and the financial crisis : Towards a scale of loyalty : Application to Tunisian financial market : *Economics and Finance Review* Vol. 1(5) pp. 66 – 82, August, 2011.

Jahmane A, Van Hoorebeke D. et Louart P. (2011) ; The link between financial performance and the voluntary departure of personnel through a measurement scale" : *Business and Management Review* Vol. 1(6) pp. 48 – 61, August, 2011

7. Données.

Tableau 12 :
Les attributs de l'intention de départ

	L'intention de départ	Facteur
	Items	contribution
DEP1	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.	,641
DEP2	Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.	,650
DEP3	Je pense souvent à partir de cette entreprise.	,881
DEP4	Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.	,901
DEP5	Je pense sérieusement à quitter mon travail.	,913
DEP6	Dès que j'aurais trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.	,574

On remarque que les valeurs des contributions sont entre 0.574 et 0.913, or dans le modèle de la logique Floue, suivant (Fustier B. 2000, 2006; Fustier B, Serra D. 2001), pour que le modèle fonctionne, il est obligatoire d'avoir au moins un attribut possédant un taux d'importance égal à un (1). Dans notre cas, donc, on doit diviser toutes les contributions de la même valeur (0.913, le plus important coefficient).
En appliquant le modèle de la logique floue, les taux d'importance des attributs qui composent l'intention de départ, sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 13 :
Les coefficients d'importance de chaque déterminant de l'intention de départ volontaire

Attributs	1	2	3	4	5	6
codes	DEP1	DEP 2	DEP 3	DEP 4	DEP 5	DEP 6
π	0,702	0,712	0,965	0,987	1	0,629

Tableau 14 :
Les attributs relatifs au Partage.

	Facteur 1	
CP 9	Mon entreprise est connectée sur des questions sociétales.	0.820
CP 10	Dans mon entreprise il y promotion des valeurs tangibles dans la vie de tous les jours.	0.865
	Facteur 2	
CP 5	Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes supérieurs.	0.729
CP 7	Mon entreprise prend en compte l'individu et ses besoins,	0.786
CP 8	Dans mon entreprise il y a des services personnels aidant chacun à mieux gérer son quotidien.	0.548
	Facteur 3	
CP 1	Dans mon entreprise je partage le travail avec mes collaborateurs librement.	,628
CP 2	Dans mon entreprise je partage mon savoir-faire avec mes collaborateurs	,670
CP 3	Dans mon entreprise je peux partager mon savoir-faire avec mes supérieurs	,859

On remarque que dans notre cas 0.865, est le plus important coefficient <1.
En appliquant le modèle de la logique floue, les taux d'importance des attributs qui composent l'intention de départ, sont présentés dans le tableau suivant.

Table 15 :
Les coefficients d'importance de chaque déterminant de Partage.

Attributs	1	2	3	4	5	6	7	8
codes	**CP 1**	**CP** 2	**CP** 3	**CP** 5	**CP** 7	**CP** 8	**CP 9**	**CP 10**
π	0,726	0,774	0,989	0,842	0,90	0,633	0,9	1

8. Résultats et Interprétations

On va essayer maintenant de trouver une relation linaire entre l'intention de départ des personnels et la performance financière de l'entreprise, l'équation de la régression linéaire simple est sous la forme de :

IDP (i) = α PT(i) + β + ε
Avec : **PT** : le Partage au sien de l'entreprise
IDP : L'intention de départ des personnels

L'équation de régression est la suivante:
La relation de régression linaire est **: DEP = 0,878064 - 0,581599*CP**
Donc : DEP = 87,8% - 58,16%*CP

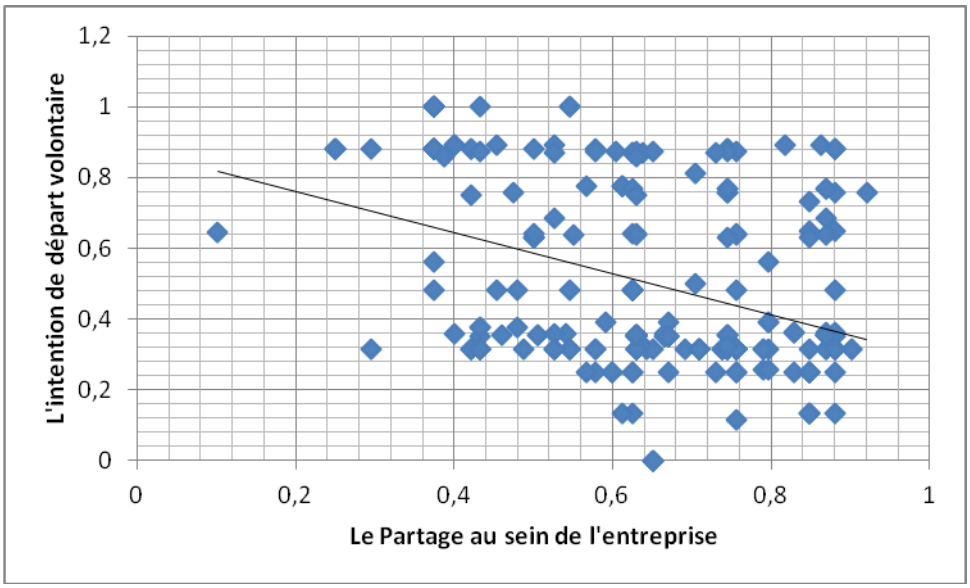
L'intention de départ volontaire des personnels est, donc, liée négativement en fonction du Partage au sein de l'entreprise, **donc notre hypothèse est bien vérifiée.**
α = - 0,581599 avec une erreur type égale à **9,01 %** avec un niveau de signification est égale à : **100%**
β = 0,878064 avec une erreur type égale à **6,043 %** avec un niveau de signification est égale à : **100%**
R^2 = 37, 90% ; la qualité obtenue avec cette structure de pondération exprime **37,90%** de la dispersion de Partage au sein de l'entreprise. R² ; le coefficient de corrélation est proche de la moyenne, c'est acceptable compte tenue de la présence d'autres facteurs qui influencent l'intention de départ volontaire des personnels, il doit être proche de 100% pour une qualité maximale d'ajustement de notre modèle.

9. Le test de validité de la Régression Linéaire :

Le test de Levène est significatif (0,594). Les variances sont donc homogènes et permettent d'effectuer l'ANOVA.
Suivant le test **ANOVA** Le F de Ficher est de 2.37 avec un niveau de signification de 99%, le partage de travail et de l'ambiance et de savoir-faire dans l'entreprise est une variable qui explique bien l'intention de départ volontaire des personnels de l'entreprise.

10. Interprétation

L'intention de départ volontaire des personnels est positive (égale à **87,80%)** si le niveau de partage dans l'entreprise est nulle, dans les autres cas une augmentation de niveau de partage d'un point entraine une diminution l'intention de départ de **0,5816** point (**58,16%**).
L'intention de départ volontaire des personnels diminue proportionnellement en fonction du niveau de partage au sein de l'entreprise.
Le graphique suivant confirme bien notre hypothèse ; l'intention de départ volontaire des personnels est une fonction décroissante dépendante du niveau de partage au sein de l'entreprise.



Graphique 2 : représentation de l'équation linéaire de la performance financière en fonction de l'Intention de départ.

Conclusion

Les entreprises intègrent de plus en plus cette nouvelle donne socioéconomique dans la gestion de leurs ressources humaines et dans leurs planifications stratégiques. Il s'agit donc, pour les entreprises, de rapprocher les intérêts de chacun en facilitant la vie de leurs employés, en développant leur bien-être tout en améliorant la performance afin de renforcer sa dynamique globale *(Jahmane et col 2011)*. La notion de fidélisation est perçue comme un enjeu important, un facteur de performance pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'une part, d'éviter la perte des connaissances et de compétences et, d'autre part, d'améliorer l'efficacité des personnels. Le partage, inclus dans les cinq logiques qui font émerger un certain nombre de notions clés à la fidélisation (Peretti 2005), constitue suivant notre recherche une variable déterminante dans la décision de départ volontaire des personnels. A travers notre recherche nous avons obtenu deux échelles de mesure, testées, validées et enfin confirmées suivant le paradigme de Churchill. Nous obtenons une échelle de mesure de l'intention de départ volontaire des personnels et une échelle de mesure de niveau de partage au sein de l'entreprise , un partage de confiance, savoir-faire , de travail…)

Notre hypothèse est bien vérifiée et validée avec des paramètres de l'équation de régression, qui sont plus performants et plus significatifs. En effet, suivant les données à notre disposition, on peut conclure en confirmant que ; l'intention de départ des personnels est négativement liée au niveau de Partage dans l'entreprise.

La procédure mise au point dans notre recherche a donné lieu à des résultats satisfaisants, compte tenu des coefficients d'importance obtenue à la dernière phase de l'analyse qui rendent compte de plus de **37, 90%** de la dispersion de l'intention de départ. Le résultat est satisfaisant dans la mesure où les tests économétriques sont positifs et prouvent que le résultat est significatif.

La ressource humaine et sa fidélisation demeurent alors une source indéniable de création de valeur et un choix stratégique qui permet de placer l'homme et son potentiel créatif au centre de toutes les préoccupations managériales et organisationnelles d'une entreprise (Jahmane et col 2011). La mise en place, le suivi, et l'amélioration continue d'une politique de fidélisation des meilleurs éléments nécessitent le travail et la coordination de toute l'entreprise. Chacun de ses membres y contribue à sa mesure : la direction, le département des Ressources Humaines, les managers, les consultants, le Comité d'Entreprise (CE), les salariés.

Enfin, il est important de préciser que la zone géographique, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise ont un effet très important sur le conditionnement de la politique de la fidélisation des salariés. Il faut donc essayer d'étudier le lien direct entre l'intention de départ volontaire des personnels et d'autres déterminants de la fidélisation des personnels. Cela peut être l'objet d'une prochaine recherche.

Bibliographie

Barlaw R. (1992). Relationship Marketing. The Ultimate in Customer service. *Retail Control*, mars,p.29-37.
Becker, B. & Huselid, M. 2001. The Strategic Impact of HR. *Harvard Business School Publishing, Balanced Scorecard*, May – June 2001
Bouchon-Meunier B (1995) La logique floue et ses applications. Editions Addison – Wesley France, Paris.
Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire.* Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
Cerdin J.L., Colle R., Peretti J.M. (2003). L'entreprise à la carte une innovation pour fidéliser. Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion. Université de droit, d'économie et des sciences d'AIX Marseille W.P. no 666.
Cerdin, J.L., Peretti, J.M. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°55.
Colle R. (2006), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, Thèse de doctorat, CEROG – IAE d'Aix-en-Provence
Dutot C. (2004). Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.
Evrard, Y., Pras B. et Roux, E. (2003), Market – Etudes et recherches en marketing, 3ème édition, Paris, Dunod.
Fustier B (2006) The mathematical Framework of Fuzzy Logic in Fuzzy Set Approach to Multimensional Powerty Measurement (12-34). Springer, New York.
Fustier B (2000) Evaluation, prise de décision et logique floue. Economie appliquée 1 : 155-174.
Igalens, J. & Roussel, P. (1998), Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Paris, Economica .
Jahmane A, Van Hoorebeke D. et Louart P. (2011); the link between financial performance and the voluntary departure of personnel through a measurement scale": *Business and Management Review* Vol. 1(6) pp. 48 – 61, August, 2011.

Jahmane A, Van Hoorebeke D. et Fustier B. (2011a); Individual investors and the financial crisis: Towards a scale of loyalty: Application to Tunisian financial market: *Economics and Finance Review* Vol. 1(5) pp. 66 – 82, August, 2011.
Jahmane A. (2011b) ; Les déterminants de la fidélisation et l'efficacité des personnels dans l'organisation ; 54e congrès de L' ASSAC Montréal, Québec. 2-5 juillet 2011
Landau, J. and Hammer, T. H (1989). Clerical employees: Perceptions of career opportunities. *Academy of Management Journal*, 1986, 29, pp. 385-404.
Louart P. (1995). Succès de l'intervention en Ressources Humaines", Paris. Liaisons, option gestion, janvier 1995
Neveu, J.P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire*, Paris, Recherche en Gestion,1996.
Nunnally, JC. (1978). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill. Rencher, AC
Paillé P.(2004). La fidélisation des Ressources Humaines, édition Economica, Paris.
Paillé Pierre .(2006) ; la méthodologie qualitative , postures de recherche et travail de terrain. Armand Colin édition Paris 2006
Peretti J. M., (2009). Gestion des ressources humaines 16ème édition Vuibert Paris 2009.
Peretti J. M.,. (2006). Introduction – Tous DRH : un défi pour les managers », in Peretti J. M.. (coord.), Tous DRH, Editions d'Organisation, Paris, p.21-34.
Poulain-Rehm, T. (2003), « Stock-options, décisions financières des dirigeants et création de valeur de l'entreprise : le cas français », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.6, n°3, p.79-116.
Reichhed F. (1996). The Loyalty Effect, the hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value, *Harvard Business School Press*.
Reichheld F.(1996). L'effet loyauté, édition Dunod, Paris
Roussel, P et Wacheux F. (2005) ; Management des ressources humaines ; méthodes de recherche en science humaines et sociales, éditions De Boeck Université Bruxelles 2005.
Roussel P.(1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris,
Russel, K. (2001). Retaining High-Performance Employees during Organisational Change, Human Resources, New Zealand, April 2001.
Zadeh LA (1965) Fuzzy Sets. Information and Control 8:338-353.
Zimmermann HJ (1991) Fuzzy set theory and its applications. Second edition, Kluwer Academic Publishers, Norwell.
Ulrich D. 1991.Using human resources for competitive advantage. In Making organizations competitive R. Kilman, I. Kilman et al. (dir.) (pp129-155), Jossey-Bass: San Francisco

ACTIVITE MARCHANDE ET SERVICE PUBLIC : L'AUDIT SOCIAL POUR CONCILIER VALEURS FONDAMENTALES ET UNIVERS CONCURRENTIEL.

Guillaume JOUVE
Spécialiste en stratégie de communication globale,
Président de l'AMMAC (association des anciens du Master II communication globale des entreprises de St-Etienne)
jouveguillaume.jg@gmail.com

Olivier BACHELARD
Psychologue, Docteur HDR Sciences de Gestion,
Enseignant-chercheur en Management des Ressources Humaines,
Olivier_bachelard@esc-saint-etienne.fr

Avant-propos : le concept d'audit social

Le concept d'audit social mérite d'être précisé car il recouvre des pratiques très différentes. Igalens[132] affirme que « l'expression séduit tellement qu'elle englobe aujourd'hui des pratiques diverses : bilan, étude, évolution, consultance, diagnostic social, etc.» il peut cependant être 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 performance ».
Pour définir les objectifs de l'audit social, nous nous appuierons également sur sa contribution[133]. Il nous rappelle en effet que l'audit social poursuit 6 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 vérifie la qualité de l'information sociale produite en termes 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 ».

La démarche classique de l'auditeur social est inductive. Il part des faits, pose des questions et revient sur le terrain pour confronter ses remarques à la réalité. Les Questions peuvent être structurées à partir de démarche ou de référentiels existants.

La démarche est généralement constituée de trois étapes :

- Un pré diagnostic ou enquête préalable qui va lui permettre de réunir des informations sur l'entité étudiée, son contexte, sa dynamique,

[132] Igalens J. (2003), Audit social, in Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert.
[133] Op. cit.

- Une investigation avec les acteurs concernées afin d'analyser et d'interpréter les données du champ concerné,
- Une élaboration et une restitution des préconisations de manière à pouvoir faire évoluer les pratiques.

Enfin Igalens définit trois niveaux de l'audit social : le niveau stratégique qui permet de mesurer si la GRH en place permet d'atteindre les objectifs globaux de l'entreprise, le niveau opérationnel qui concerne la chaîne d'opération en terme d'efficacité et d'efficience et enfin le niveau de conformité qui permet de vérifier le respect des différentes règles et normes que ce soit sur le plan juridique ou fiscal.

1. Objet d'étude, contexte, dynamique

1.1. L'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale (EN3S)

Le décret du 12 mai 1960 crée le CESSS, Centre d'Etudes Supérieures de Sécurité Sociale dont les principales missions consistent à assurer le recrutement, la formation et le perfectionnement du personnel d'encadrement, des agents de direction et des agents comptables des organismes de sécurité sociale. Le Centre, installé à Paris, est rattaché administrativement au Ministère du Travail. En 1978, par un décret du 10 juin 1977, le CESSS devient le CNESSS, Centre National d'Etudes Supérieures de Sécurité Sociale. Il s'installe à Saint-Etienne (grâce à Antoine Durafour alors Ministre et Maire stéphanois) et voit son autonomie de gestion renforcée. Il peut désormais recruter des agents de droit privé régis par les conventions collectives applicables au personnel des organismes de sécurité sociale.

Un amendement parlementaire dans le texte de la loi relative à l'assurance maladie du 13 août 2004 (article 62) transforme le CNESSS en Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale. Ce changement de nom redéfinit un peu les objectifs de l'Ecole qui doit :

- répondre au défi de l'évolution démographique des agents de direction dans un contexte de diminution de la population active ;
- s'adapter aux enjeux d'évolution du système de protection sociale ; en créant notamment des formations adaptées aux politiques sociales d'aujourd'hui ;
- renforcer l'attractivité de l'établissement et faciliter la communication auprès des étudiants de l'enseignement supérieur.

Récemment enfin, à l'occasion de l'examen du projet de loi "Hôpital, patients, santé, territoires" au Sénat en juin 2009, les parlementaires ont évoqué l'idée pour rebaptiser l'école en École Nationale de la Protection Sociale, (ENPS). Cette nouvelle dénomination modifierai le champ de compétences de l'école et correspondrai davantage à l'évolution des métiers auxquels l'EN3S prépare. En effet, la protection sociale ne se limite plus à la Sécurité sociale. Depuis les années soixante, elle s'est élargie aux retraites complémentaires, aux assurances complémentaires de santé, à la gestion du chômage …

Equivalent pour la Protection sociale de l'Ecole Nationale d'Administration (Strasbourg) ou de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (Rennes), L'EN3S est l'école qui recrute et forme les agents de direction d'organismes publics pour le secteur de la Sécurité sociale. Depuis son instauration, les 2500 élèves qu'elle a formés sont répartis dans 500 organismes partout en France. Elle a également à charge de former les agents comptables, praticiens conseils, ingénieurs conseils et cadres dirigeants des centres informatiques. Avec un concours extrêmement sélectif, l'EN3S accueille aussi bien des candidats externes (issus de grande école) que des candidats internes (cadres supérieurs de la Sécurité sociale). Cependant, cette

école ne se réduit pas à cette activité de formation initiale. A l'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale, on distingue quatre pôles :

- la Direction de la Formation Initiale, que nous venons d'évoquer,
- la Direction de la Recherche et du Développement, qui supervise le financement des laboratoires et des thèses de recherche dans le domaine des politiques sanitaires et sociales, organise les actions de recherche des élève de l'école et coordonne la politique de management et de développement de l'EN3S,
- la Direction des Relations Internationales qui assure la promotion du système français de Sécurité sociale à l'étranger, exporte les méthodes enseignées à l'EN3S et développe les partenariats et coopérations avec des organismes étrangers,
- et la Direction de la Formation Continue qui propose des actions de formation ponctuelles aux cadres supérieurs et aux dirigeants des organismes de Sécurité sociale.

Le budget de l'EN3S en 2008 s'élevait à 15 millions d'euros. Le financement de l'EN3S est assuré, pour environ 70%, par la contribution des régimes de Sécurité sociale et, pour le restant, par ses revenus propres, issus des actions de formation continue. Notons d'ailleurs que la Direction de la Formation Continue s'autofinance intégralement (coût de fonctionnement, salaires et charges).

1.2. Problématique et questionnements

Pour conduire notre audit nous avons posé la problématique suivante :

La Direction de la Formation Continue de l'EN3S peut-elle se positionner dans le monde marchand et rester fidèle aux valeurs fondatrices de Sécurité sociale ?

Notre problématique représente *« l'émergence la plus forte d'une combinatoire d'hypothèses regroupées dans une perspective fonctionnelle et opératoire »*[134]. Ci-dessous, une partie des hypothèses qui ont façonné la problématique de cet audit :

- **Du fait de son activité, le mode organisationnel de la DFC doit-il être différent de celui de l'EN3S ?** L'activité, le fonctionnement actuel de la DFC est-il adapté au secteur marchand ? Un environnement différent n'implique-t-il pas une organisation différente et, se faisant, implique-t-il une ré-interrogation des principes et valeurs partagées ? Quel est le poids de l'institution EN3S dans le fonctionnement de la DFC ?
- **Du point de vue de la communication interne, le sens donné à l'action est-il suffisant ?** Les principes affichés dans l'offre de formation de la DFC trouvent-ils un écho en interne ? Les finalités du service sont-elles exprimées ? Les valeurs Sécurité sociales sont-elles partagées ?
- **La DFC est-elle dans une dynamique concurrentielle ?** En analysant les outils de communication actuels la DFC et en les comparant aux autres organismes, du secteur marchand, la Direction de la Formation Continue a-t-elle des arguments solides ? Quels sont les arguments de la DFC face aux concurrents du secteur ? A-t-elle une stratégie de communication spécifique ? La DFC a-t-elle une communication « corporate » (principes, règles du jeu, finalités) qui définisse son identité et son image ?
- **L'opposition Sécurité sociale/Monde marchand, ou public/privé, est-elle justifiée ?** Comme toute organisation aujourd'hui, l'EN3S est complexe, et intégrée à un environnement complexe. Une vision du monde binaire (public/privé), une logique linéaire, de causalité, est-elle toujours adaptée ? Avec l'introduction d'une logique de

[134] MICHEL Jean-Luc Michel, « Le mémoire de recherche en information et communication », éd. *Ellipses*, 1999.

résultats, la frontière entre secteur public (de service public) et secteur marchand (offres/demandes) n'est-elle pas de plus en plus floue ?

Notre questionnement nous amène à interroger différentes dimensions : les valeurs fondatrices de l'EN3S et de sa Formation Continue, l'environnement de l'école (son public et ses concurrents), l'organisation du service et à proposer, nous l'espérons, des réponses de qualité, opérationnelles et innovantes.

Selon nous, l'enjeu essentiel pour la Formation continue de l'EN3S réside dans le mariage de deux univers qui peuvent sembler dichotomique : le monde de la Sécurité sociale et le monde marchand. Autrement dit : est-ce que les valeurs aux fondements de l'action de l'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale et de son offre de formation continue, peuvent intégrer une logique de marché, s'insérer dans un secteur marchand concurrentiel ? Comment deux "territoires" semblant antinomiques, la Sécurité sociale (porteuse des notions de solidarité, protection, égalité) et le monde marchand (porteur des notions de concurrence, compétition, indépendance) peuvent-ils se rejoindre ? Cette question interroge directement l'activité de la Direction de la Formation Continue. Elle questionne sa viabilité et ses perspectives de développement. Comment la Direction de la Formation Continue peut-elle s'implanter efficacement dans le paysage concurrentiel des organismes de formation continue ?

Il convient désormais de définir plus précisément les deux notions que nous activons : valeurs de Sécurité sociale et monde marchand.

2. Valeurs de Sécurité sociale, monde marchand et implications

2.1. Valeurs de la Direction de la Formation continue

Chaque construction (au sens le plus large) est le fruit d'un déroulement historique, d'un long processus, qui trouve son origine, le *sens* de son existence, dans des valeurs fondatrices. Si aujourd'hui, la Direction de la Formation Continue existe, c'est parce qu'elle est la conséquence d'une lente évolution qui a amené la Sécurité sociale, l'entité Sécurité sociale, à se doter d'un centre où ses directeurs pourraient être accompagnés dans leur carrière. Ce que nous voulons dire c'est que toute structure à une raison d'existence fondamentale. Cette "source" est irréfutable et ne doit pas être oubliée. Selon nous, les valeurs fondamentales de la DFC sont dans la Sécurité sociale et non, par exemple, dans les valeurs de « formation continue », ou dans les valeurs de « l'entreprenariat ». Connaître son origine, savoir d'où l'on vient, n'empêche pas, selon nous, le développement. Oublier ses valeurs fondamentales n'est pas sans risque. Pour la DFC, cela reviendrait à se couper de son héritage (des valeurs porteuses de sens pour son action quotidienne), à briser sa relation avec son public cœur de cible (les dirigeants de la Protection sociale) et à oublier sa raison d'être, "l'idéal" de son activité. Sans grand objectif qui transcende, difficile d'avancer…

Lorsque nous interrogeons les fonds documentaires, nous trouvons de nombreux articles traitant des valeurs de Sécurité sociale. Cependant, il a semblé impossible de trouver une définition "officielle" de ces valeurs. Comme laissée à l'appréciation subjective, chacun propose "sa" définition des valeurs qui fondent la Sécurité sociale, et plus largement, la Protection sociale. Il nous a semblé opportun de réunir et trier les définitions les plus intéressantes afin de proposer un "concentré des valeurs". Comme nous avons pu l'effectuer dans un précédent travail[135], ce concentré se veut le croisement entre une étude historique et

[135] JOUVE Guillaume, « Valeurs Jésuites à l'école », Mémoire de Master 1 en Information et Communication, Université Jean-Monnet, 2009.

l'étude des discours contemporains des acteurs de la Sécurité sociale. Nos différentes sources organisent une classification et un découpage des valeurs différent qu'on peut identifier ainsi :

- Les pères fondateurs comme Pierre Laroque qui, selon son fils, Michel Laroque[136], énonçait pas moins de huit valeurs : respect de la dignité ; justice sociale ; solidarité nationale ; unité d'organisation ; Responsabilité sociale ; protection sociale ; autonomie de financement ; et (r)évolution sociale permanente.
- Les discours du gouvernement[137] résument souvent la Sécurité sociale au seul principe de solidarité
- L'EN3S, dans sa plaquette de présentation, présente cinq valeurs fondatrices pour l'Ecole : Service public ; performance ; solidarité ; éthique ; et citoyenneté.

Respectivement, ces énonciations nous semblent trop exhaustives, très sommaires et pas assez parlantes. Des valeurs doivent être claires, fortes et compréhensibles. Les valeurs doivent agir comme une boussole qui permet de garder le cap, de prendre ses décisions avec réactivité et de rassembler (faire adhérer) le plus grand nombre derrière un projet. Nous avons compléter ce recensement des valeurs avec des discussions informelles avec le personnel de l'EN3S. Les résultats ont été fidèles à notre hypothèse : des valeurs peu connues, mal identifiées et trop peu communiquées. Très rares sont les personnes qui ont su énoncer les valeurs de la Sécurité sociale. Pire, certains ne voyaient pas de lien direct entre les valeurs de Sécurité sociale et leur activité.

Voici donc, notre énonciation des valeurs fondamentales de la Sécurité sociale. Nous avons essayé de les construire sous la forme de quatre grands principes, rapidement assimilables, fédérateurs et parlants au plus grand nombre. Pourquoi avons-nous retenu seulement quatre valeurs ? Car il est important d'avoir un nombre suffisant de repères, pour répondre aux différentes éventualités, et pas trop exhaustif, pour éviter que les repères produisent un effet inverse : plutôt qu'un repère qui oriente, de trop nombreux repères qui nous perdent… Aussi, cet effort de concision oblige à révéler l'essentiel, l'essence du fondement. Cela oblige à une classification, à opérer des choix, à prioriser. Et choisir, c'est déjà avancer.

- « **Solidarité** : Premier garant de la solidarité nationale »

Plus que l'acteur d'un système mécanique de redistribution, la Sécurité sociale est le promoteur d'une philosophie : La participation de chacun pour la protection de tous. La Sécurité sociale est le lien invisible qui fait que chaque français, même sans le connaître, est solidaire avec son voisin.

- « **Universalité** : partout, pour tous et adaptée à chacun »

Même si la réunion de tous les organismes n'est pas pour demain, la Sécurité sociale est un principe dont la visée ultime est la mise en place d'une Protection sociale « partout, pour tous et adaptée à chacun »

- « **Exemplarité** : Être irréprochable et désintéressée »

Indépendant des pouvoirs publics et des intérêts privés, la Sécurité sociale s'organise pour collecter et redistribuer. Ce « circuit fermé » assure son indépendance mais implique un désintéressement et une intégrité sans faille. Elle doit être irréprochable.

- « **Efficience** : Faire honneur à la confiance qu'on nous accorde »

En tant que service public, la Sécurité sociale se doit d'utiliser avec soin et rigueur chaque centime que lui confient ses cotisants. Implicitement, la Sécurité sociale a signé un pacte avec

---

Cette étude était notamment l'occasion de définir les valeurs jésuites et leur actualité grâce au croisement d'une recherche historique (écrits fondateurs) et l'observation de la réalité du terrain (étude de la communication et des actions d'un groupe scolaire jésuite).

[136] LAROQUE Michel, Inspecteur général des affaires sociales, « Les valeurs potées par les fondateurs de la Sécurité sociale française », revue *Regard*, n°34, éd. *EN3S*, 2008.

[137] BERTRAND Xavier, alors Ministre de la Santé et des Solidarité, « Discours du colloque pour les 60ème anniversaire de la Sécurité sociale », 3 octobre 2005.

la Nation où elle s'engage à assurer la protection sociale de chacun. Ce contrat implique efficacité et bon usage des biens confiés.

2.2. Monde marchand : définition

Pour comprendre les propriétés du monde marchand, la théorie des « économies de la grandeur »[138] de Thévenot et Boltansky est particulièrement intéressante. Les chercheurs en sociologie observent souvent les organisations au regard de l'analyse des conflits, des luttes de pouvoirs et de la rationalité. La théorie, proposée par cet économiste et ce sociologue, offre un angle nouveau pour comprendre l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Leurs études proposent des réponses nouvelles aux questions courantes comme « comment les individus se coordonnent dans l'entreprise ? Sur quels principes se fondent leurs ententes ? »
Au départ, les deux chercheurs posent le principe selon lequel : l'entreprise est un lieu règlementé et un lieu d'échange. Ils invitent à sortir de la vision dichotomique qui oppose l'analyse sociologique et économiste. L'entreprise est faite d'échanges *et* d'interactions, de négociations *et* de règles implicites. On ne peut pas comprendre une organisation simplement à travers le prisme sociologique : des normes s'imposant à tous et dictant le comportement et la coordination des individus. On ne peut pas non plus réduire l'étude des organisations à la seule vision économiste : une lutte de pouvoirs pour s'accaparer les ressources.
Avec leur analyse, Boltansky et Thévenot complexifie la compréhension des organisations et suggèrent une typologie de six modes organisationnelles régis, dans leur échanges et interaction, par des principes spécifiques. Ces conclusions sont basées sur le « système d'équivalence ». Pour qu'un groupe s'organise, que l'organisation soit productrice (de biens et d'accords), les individus doivent partager un ensemble de règles d'équivalence. Présentons les six grands modèles d'organisation :

Tableau 1 :
Typologie des mondes (selon Boltansky et Thévenot, et d'après l'analyse de François Pichaud139) :

	Monde inspiré	Monde civique	Monde industriel	Monde domestique	Monde marchand	Monde du renom
Valeur dominante	Laisser libre cours à la **créativité**, à l'originalité	Poursuite du bien commun, de **l'intérêt général**	Homéostasie Maîtrise et contrôle sur les individus et objets pour être efficace	**Hiérarchie** sociale et générationnelle	Croissance Développement	La Célébrité >être le plus connu possible
Individus bienvenus	Les créatifs, poussés par un besoin de créer	>Personne œuvrant pour l'intérêt général >Les garants des institutions	Les consciencieux	Les « reliés » >appartenant à la hiérarchie	Les négociants >participant aux échanges	Les aspirants à la célébrité
Bien vu	Le créateur	Le désintéressé	Le rouage fiable du mécanisme	Qui tient bien son rang (bienveillance, exemplarité ou effacement)	Le débrouillard >qui sait saisir et créer les opportunités	L'éclatant

[138] BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, « De la justification, économie de la grandeur », éd. Gallimard, 1991.
[139] PICHAUD François, *in* « Gestion du changement, Perspectives théoriques et pratiques », éd. De Boeck, coll. Manager RH, 2009

Mal vu	Le conventionnel	Le cupide	L'erreur dans le programme	Qui ne tient pas son rang (despote ou inapprivoisable)	L'empoté	Le discret
Objets bienvenus	Peu de place aux objets, ils nuisent à l'inspiration	Lois, règlement et processus (garantie de l'intérêt général)	Les innovations techniques améliorant l'efficience du système	Les rituels >consolidant les liens	Les "facilitateurs" d'échange	Les « médias » >facteur de notoriété
Appréhension de l'espace	Valorisation de l'intériorité, de la connaissance du soi	Valorisation de l'espace collectif, place publique	Division technique du travail	Valorisation du cercle >espace relationnel	L'illimité >espace marchand est sans limite	Tout divulguer >Dévalorisation de l'intimité
Appréhension du temps	Valorisation de la surprise, des remises en question	Valorisation de la durée, de la maturation	Valorisation de la prospective (tableau, planning, programme)	Valorisation de la constance >tradition	Valorisation de l'instantanéité >le moment où saisir l'opportunité	Valorisation de L'éphémère >Scoop, buzz, scandale, etc.

Finalement, il faut comprendre l'économie de la grandeur, comme l'étude des organisations en tant que monde régis par des conventions implicites d'équivalences, équivalences qu'on peut également appelées "ordre de grandeur". Les personnes impliqué dans une organisation adopte un système, une économie, avec des conventions propres, ses ordres de grandeur propre.

L'activité de la Direction de la Formation Continue s'inscrit clairement dans le monde marchand. Son public est libre de choisir son prestataire. Ce principe de concurrence pourrait suffire à définir le monde marchand. Nous considérons comme monde marchand, tout secteur où s'opère la concurrence et où les ressources (les clients) sont disputées entre différents acteurs (les marchands). A contrario, le service de formation initiale de l'Ecole est dans un environnement différent. Le principe d'exclusivité du concours de recrutement pour accéder aux fonctions de directeur assure, dans ce domaine, le monopole à l'EN3S. Ces différences influencent nécessairement notre réflexion autour de l'intégration de la DFC dans le secteur marchand.

Tableau 2 :
Monde civique et monde marchand à l'EN3S (Selon tableau 1)

Monde Règles implicites	"Monde civique" (FI EN3S)	"Monde marchand" (DFC EN3S)
Valeur dominante	Poursuite du bien commun, de l'**intérêt général** (Ecole nationale, subventionné)	Croissance Développement (Offre de produits de formations, financement du service)
Individus bienvenus	>Personne œuvrant pour l'intérêt général >Les garants des institutions (Directeurs et futurs directeurs d'Organisme de Sécurité Sociale)	Les négociants >participant aux échanges (concepteurs, vendeurs et acheteurs de formation)
Bien vu	Le désintéressé (Fonctionnaire ou salarié dévoué)	Le débrouillard >qui sait saisir et créer les opportunités (Ingénieur de Formation réactif, voire proactif !)

Mal vu	Le cupide (Agent paresseux)	L'empoté (Agent pas débrouillard)
Objets bienvenus	Lois, règlement et processus (garantie de l'intérêt général) (Processus, convention, Marché public)	Les "facilitateurs" d'échange (Travail en mode projet, relations transversales, contact direct avec les organismes, les consultants et les institutionnels)
Appréhension de l'espace	Valorisation de l'espace collectif, place publique	L'illimité >espace marchand est sans limite (La multiplication des partenariats augmentera le fichier prospects et la zone de chalandise)
Appréhension du temps	Valorisation de la durée, de la maturation (longue élaboration du programme Formation Initiale, circuit décisionnel long)	Valorisation de l'instantanéité >le moment où saisir l'opportunité (Savoir répondre aux demandes spontanées de formation Intra, organisé une journée sur un thématique surgissant de l'actualité)

Pour mieux identifier le contexte particulier de la direction de la Formation Continue pour intégrer le monde marchand, nous plaçons la FI et la DFC dans ce que nous analysons comme leur monde respectif :

Selon les critères de Boltanski et Thevenot, la différence entre les univers de la Formation Initiale et de la Formation Continue est pertinente. Pour revenir à notre questionnement, il convient donc de savoir si la Direction de la Formation Continue peut se positionner efficacement dans le monde marchand, tout en restant fidèle à ses valeurs fondatrices. Les principes du monde marchand peuvent-ils s'accorder avec le monde civique de l'Ecole ?
Nous avons pu l'observer, le processus décisionnel de l'EN3S peut s'avérer particulièrement long. Il est le symbole d'un système très hiérarchisé qui, s'il protège les individus, en décrivant précisément leur domaine de compétence et leur latitude de travail, peut représenter un handicap lorsque le marché exige de la réactivité. On sent ici tout le poids du "monde civique" que nous exposions plus haut.

Un exemple concret :
Régulièrement, la Direction de la Formation Continue doit organiser une communication spécifique pour ses journées d'études, des colloques de formation payants. La plupart de ces journées d'études sont organisées en partenariat avec l'ENA, l'ENASS, l'EHESP, la Mutualité Française ou l'ESEN. Leur programmation s'ajuste au jour le jour. Au regard de l'actualité, on sollicite les intervenants les plus pertinents. Nous avons participé à la réalisation de plusieurs de ces communications et, chaque fois, nous avons observé des tensions interindividuelles et des freins institutionnels :
Le programme subit les relectures successives de l'Adjointe à la direction de la DFC, du Directeurs de la DFC, du Directeur de la DRD, du Directeur général, de la chargée de communication et des partenaires. Chaque fois, le document remanié doit repasser par chacune de ces étapes. Entre sa conception et sa validation par les six parties (supposant l'entente de ceux-ci), il peut se passer plus d'un mois.
La sélection des intervenants et la rédaction des contenus (éditorial présentant le contexte, par exemple) subissent les mêmes parcours décisionnel.
Les intervenants, professionnels de haut rang, doivent être contactés par une personne du même rang. Selon les "conventions maisons", seul un Directeur peut contacter directement un autre Directeur. Ainsi, une fois la validation de sa grille d'intervention validée, la Responsable de projet n'est pas au bout de ses peines. Elle doit trouver l'interlocuteur EN3S en mesure d'appeler son intervenant. Les Directeurs (de l'EN3S et ceux qu'on souhaite inviter) ont un emploi du temps particulièrement chargé et il n'est pas toujours simple de les intercepter pour échanger.

La conception graphique du programme est à la charge de la Responsable de Projet. Pour se faire, elle dispose d'un masque rudimentaire (équivalent d'un fond de lettre, avec un entête et la signature de l'Ecole).
L'impression et l'envoi des plaquettes se réalisent en interne avec le service de reprographie, qui ne communique pas de délais précis : « Une fois le document reçu, comptez environ deux semaines pour 3000 exemplaires ». De plus, l'exécution de la reprographie peut s'avérer problématique : Méconnaissance des appareils et de leur rendement, et méconnaissance des formats et fonctions rudimentaires.

De toute évidence, les procédures liées à l'organisation de l'EN3S peuvent représenter un handicap pour la Formation Continue et son domaine d'activité. Dans ce contexte, deux camps se forment naturellement et des oppositions surgissent : Alors que la Formation Continue est obligés par son environnement (Monde marchand) à travailler avec réactivité et à former des groupes projet, pour répondre avec efficience à une demande qui survient, les procédures et exigences imposées par l'Ecole sont parfois ressentis comme des intrusions visant à les ralentir ou à les faire échouer. Les tensions entre services et, notamment entre la DFC et les reste de l'Ecole, sont très palpables dans les propos du personnel, extraits : *« Ils ne comprennent pas notre activité (…) Ils font tout ça pour nous embêter (…) Ils veulent nous mettre des bâtons dans les roues (…) Personne ne nous comprend (…) Ils seront contents si on n'atteint pas nos objectifs ».* On note ici un véritable problème de communication. Alors que beaucoup voit des oppositions gratuites et des attaques aveugles, il semble s'agir plutôt de méconnaissance des mondes respectifs. Les différents services de l'EN3S ont des environnements propres et spécifiques. Les différents environnements et problématiques liées, de la Formation Initiale (attractivité du concours, formation qualifiante et adaptée), de la Recherche et du Développement (Stratégie, prospective, mise en place des processus de management interne), des Relations Internationales (rayonnement, échanges, « fenêtre sur le monde ») et de la Formation Continue (concurrence croissante, positionnement sur le marché, attractivité de l'offre) sont indéniablement différents. A ces environnements différents, ces "différents mondes", il est compliqué d'appliquer les mêmes modes organisationnels. Alors que les principes du "mondes civique" sont très adaptés à l'activité de Formation Initiale, on le voit bien, ces mêmes règles peuvent agir comme un frein dans l'activité de la DFC (et entraîner l'incompréhension de ses acteurs). Pour notre réflexion, les travaux d'Henry Mintzberg[140] sont précieux. L'universitaire canadien, éminent spécialiste du management et de la sociologie des organisations, propose une modélisation des différents organisations en entreprise :

Tableau 3 : Typologie des organisations selon Mintzberg :

Type d'organisation / Critère différenciateur	Entrepreneuriale	Mécaniste	Missionnaire	Professionnelle	Adhocratique
Division du travail	Informelle	Verticale forte	Indéterminée	Horizontale forte	Faible
Mécanismes de coordination	Supervision directe	Standardisation des procédés/résultats	Standardisation des valeurs	Standardisation des qualifications	Ajustement mutuel
Différenciation inter-unités	Faible	Verticale forte	Horizontale forte	Horizontale forte	Horizontale forte

[140] MINTZBERG Henry, « Structure et dynamique des organisations (The structuring of organizations) », Coll. *Les références*, éd. *Editions d'Organisations*, 1982.

Liaison inter-unités	Inexistante	Planification et contrôle	Socialisation, modélisation	Agent de liaison, comités permanents	Groupes de projet, structure matriciel
Concentration du pouvoir	Sommet stratégique (PDG)	Analystes	Sommet stratégique, analystes	Opérateurs qualifiés	Opérateurs qualifiés
Centralisation du processus décisionnel	Forte	Forte	Intermédiaire	Faible	Faible pour les décisions opératoires
Buts prioritaires	Priorité aux buts de mission + survie	Priorité aux buts de système	Priorité aux buts de missions	Conceptions variées de la mission	Priorité aux buts de missions + efficience
Caractéristique du marché	Hostile/simple	Stable/simple	Stable, complexe, non hostile	Stable/complexe	Instable, complexe, hostile, hétérogène

Cette modélisation n'est pas contradictoire avec les six mondes de Boltansky et Thévenot. Au contraire, selon nous, ces deux modélisations se complète parfaitement. Dans la complexité des organisations, ces tableaux exposent respectivement les « problèmes » et leurs « solutions ». Si Boltansky et Thévenot expose les contraintes et impératifs de chaque monde, Mintzberg propose un modèle d'organisation adapté à chaque environnement. Plus clairement, nous pouvons trouver pour chaque environnement, l'organisation la mieux adaptée (Modèles de Mintzberg). Ainsi, face au monde marchand, la DFC se trouve à fonctionner en adhocratie. Elle empreinte ce chemin, non par défiance, mais obligée par les impondérables de son environnement

Exemple : Une session de formation manque d'inscription. Une petite équipe se réunit spontanément, composée de tous les niveaux de compétence : le Directeur, son Adjointe, une Responsable de projet et son Assistante (hiérarchie mis entre parenthèse). On élabore rapidement une opération visant à remplir la session de formation (favorise les buts de missions, plutôt que les buts de systèmes). Chacun fait part de sa veille-client informelle : *« untel a appelé et était intéressé par une formation s'en rapprochant (…) untel s'est déjà inscrit à une formation du même type (…) Je connais un Directeur qui rencontre des difficultés dans son organisme et que cela pourrait intéresser »*. Et des actions opérationnelles sont rapidement engagées.

Selon nous, la rencontre de différents modes organisationnels dans une entreprise représente un bouleversement important, notamment dans une Ecole nationale. L'EN3S est organisée suivant un système mécaniste car il est le meilleur système pour garantir la primauté de l'intérêt général sur l'intérêt particulier. Les règles sont très précises et assurent à chacun sa position et son rôle. Ce système montre cependant ses limites lorsque l'EN3S intègre l'environnement marchand. Si le système mécaniste, hiérarchisé et ordonné, agit comme un cadre rassurant et seul à même d'assurer l'intérêt collectif, il complique parfois l'activité de la DFC. Pire, il peut être un facteur, selon nous, de l'accroissement des tensions entre services. Obligée de favoriser les buts de missions, le service favorise un peu moins les buts de principes, si important dans l'organisation de l'Ecole.
Nous pouvons résumer la tension organisationnelle entre la DFC et l'Ecole par un tableau :

Tableau 4 :
Mondes et organisations respectifs de la DFC et de l'EN3S (selon tableau 1 et 3) :

	Direction de la Formation Continue	**EN3S**
Monde (Principes, règles, conventions)	Monde Marchand (Concurrence, Marché, instabilité)	Monde civique (Intérêt générale, mission de service public, stabilité)
Organisation (adaptation au monde)	Adhocratique (échange, réactivité, division du travail faible)	Mécaniste (analyste, réflexion, division du travail forte)

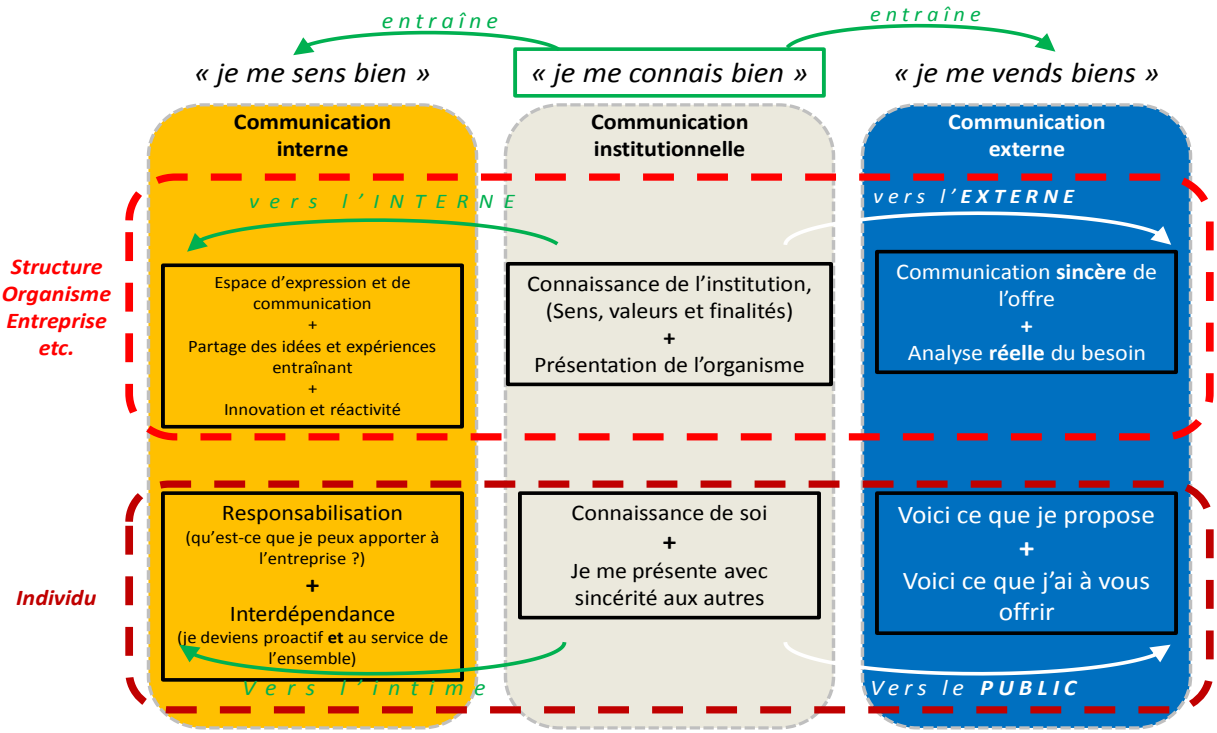
Mettre en adéquation l'organisation du service de Formation Continue avec son environnement remet-il en cause les valeurs de Sécurité sociale ? Selon nous, il n'y a aucune contre-indication. Sur les mêmes valeurs, on peut imaginer une déclinaison infinie d'activité. Si l'environnement influence, voire oblige à un mode organisationnel particulier, les valeurs fondamentales d'une structure sont applicables à tout domaine d'activité. Elles représentent un cadre de référence qui, justement, permet de s'orienter quel que soit l'environnement où l'on se trouve ! Tous les services de l'EN3S appartiennent à une même famille, ils défendent les mêmes principes. Mais comme dans une famille, tous les membres ne font pas le même métier. Arriver à appréhender ces différents métiers, tout en assurant l'indispensable cohésion de l'Ecole, représente un formidable défi pour la **communication** interne.

3. Notre réponse : une approche de la communication par les valeurs

La communication existe sous trois grandes formes, trois dimensions majeures : La communication interne, externe et institutionnelle. Selon nous, ces trois dimensions sont observables dans tout individu, organisme, société. Exemple : un individu à une communication interne, le domaine de sa psychologie, de ses affects et de ses émotions, une communication externe, son langage au monde, ses interactions avec son environnement et ses semblables, et une communication institutionnelle, ses systèmes de croyances (religieux ou non), ses principes éthiques et moraux. Pour une entreprise, la communication interne consiste dans les différents moyens formels ou informels pour diffuser l'information à l'intérieur de la structure. Elle peut prendre la forme de journal d'entreprise, de newsletter, de réunion ou de simple discussion. La communication externe représente l'ensemble des moyens mis en place pour faire parvenir une information, par le biais d'un canal, aux oreilles d'une cible la plus précise possible. Elle prend la forme d'achat d'espaces publicitaires, de communiqués de presse, d'organisation d'évènementiel ou encore de distribution de prospectus. La troisième forme de communication est celle qui nous intéresse particulièrement. Elle consiste dans la communication des valeurs de l'entreprise. En anglais, on parle de communication *Corporate* : ce qui fait corps, ce qui rassemble l'entreprise, qui fait corporation.

Il nous apparaît décisif de construire une stratégie de communication autour de la communication institutionnelle. Par communication institutionnelle, nous entendons tout ce qui réside dans la définition des valeurs de l'organisme, mais également l'ensemble du processus qui permet cette définition. Dans un premier temps, la construction d'une identité forte basée sur l'identification de valeurs à partager, puis dans un second temps, l'expression (la communication) de cette identité, représente un formidable levier pour développer la communication, tant sur le plan interne qu'externe. Réunir les hommes, améliorer la communication interne, créer des lieux d'échanges, mais dans quel but ? Quelle est la portée de la communication interne si elle n'est pas là que pour améliorer l'ambiance de travail ?

Avant de réunir les hommes et les femmes, sans doute faut-il s'interroger sur le « pourquoi ? » d'une telle démarche, sur le sens que l'on donne à cette réunion, à cette entreprise.

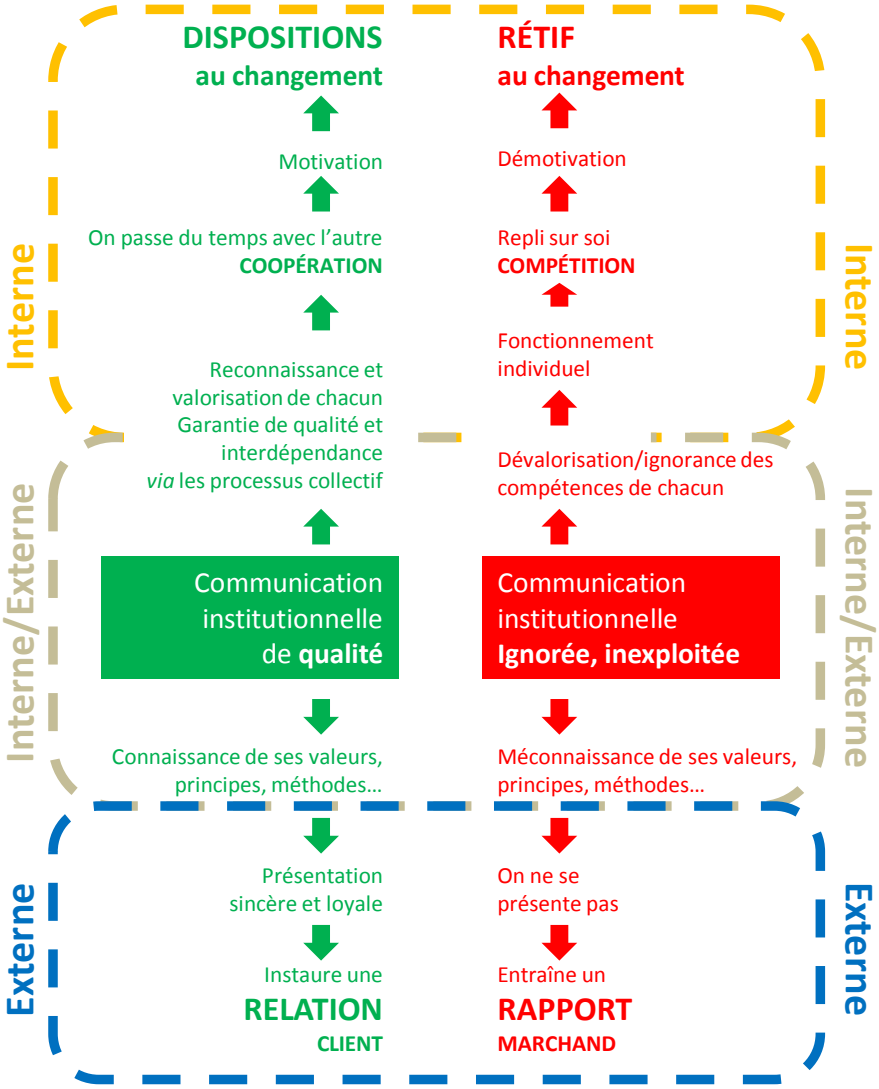


Graphique 1 :
La communication institutionnelle au cœur de tout processus de communication :

Cette modélisation arrive à condenser les idées que nous évoquions plus haut. Elle présente ce que nous considérons comme les trois dimensions de la communication : interne, institutionnelle et externe. Elle place au cœur du processus la communication institutionnelle, interroge les valeurs, le sens et les finalités et veut démontrer l'analogie entre l'individu et toute forme de groupe humain (structure, organisme, entreprise).

Nous avons réalisé une seconde modélisation. Elle montre deux scénarios parallèles suivant que l'on travaille ou pas sur sa communication institutionnelle, suivant que l'on considère ou non toute l'importance de la communication institutionnelle. Dans le premier scenario, l'organisme favorise en interne sa disposition au changement et instaure en externe une relation client. Ainsi ses collaborateurs sont plus réactifs et capables de réagir à l'environnement pendant qu'une véritable relation s'instaure avec son public, basé sur une présentation sincère et loyale de l'organisme. Dans le second scénario, les agents deviennent rétifs au changement et la relation client devient un simple rapport marchand. Parce que les valeurs ne sont pas partagées et célébrées, les acteurs se démobilisent et se referment dans une attitude d'agent, simple opérateur. Parallèlement, l'organisme perd de son identité et ne peut plus se présenter à ses clients. Sans savoir qui il est, comment se présenter aux autres ? Là, le rapport marchand s'installe, simples échanges commerciaux froids, dénué de « valeur symbolique ajoutée », dénué de sens.

Graphique 2 :
Communication « célébrée » ou « ignorée » dans une entreprise :



Cette modélisation est fondée sur la pensée de la complexité[141] d'Edgar Morin. Avec la complexité, il s'agit de distinguer les éléments compliqués et les éléments complexes. Si nous avons un certain contrôle sur des objets, d'autres nous échappent totalement. Principe au centre de l'approche de la complexité : le constructivisme. Il faut considérer l'entreprise comme un lieu où l'organisation agit sur l'individu, mais pas seulement. Les acteurs construisent également la réalité de l'organisation. Le concept de constructivisme, énoncé par Pierre Piaget dès 1923, est particulièrement bien décrit par Pierre Barrere[142] : « *L'activité réflexive peut être considérée comme à l'origine de la construction des connaissances. (…) L'ensemble des comportements, pensées, vécus et ressentis à partir d'informations multiples rencontrent des problématiques diverses permettant l'apprentissage.* » La construction des réalités est fonction de la double influence de l'environnement et de son observateur. On suppose « *la personne, les relations et les solutions en devenir et en construction*

[141] MORIN Edgar, « Pour une réforme de la pensée », Article, Revue "Les entretiens Nathan", éd. Nathan, 1995.
[142] BARRERE Pierre, « Le constructivisme et formation Coach & Team », Article, *Transformance*©

permanente »[143]. Particulièrement à propos dans la pensée de la complexité, le constructivisme pose que tout se construit et se reconstruit en permanence. Ce postulat complique forcément les approches linéaires encensant le principe de cause à effet.

En conclusion

Chaque acteur de l'EN3S construit sa réalité de l'Ecole. Particulièrement de nos jours, où les acteurs sont de plus en plus autonomes et responsables de leur travail, l'individu construit sa représentation de l'organisme. Dès lors, il va se poser la question de son intégration dans le schéma de l'organisation. L'individu atomisé doit se construire les liens qui le rattachent au projet de l'entreprise. Il doit donner sens à son action dans l'organisme. « *Le sens advient par la cohérence entre ce que nous réalisons et le besoins d'une institution, l'entreprise, qui est au-dessus de nous, et que nous servons à cette occasion.* »[144] Dans cette définition de Jean-François Claude, il ne faut pas considérer l'entreprise comme dominatrice (cf. « *au-dessus de nous* ») mais supérieure ; au sens où elle est le TOUT constitué des parties que sont les individus. Dans notre élaboration de la stratégie de communication de la DFC, c'est-à-dire l'élaboration du message que veut transmettre la DFC à son environnement, comment s'assurer que ce message soit partagé par le plus grand nombre. Comment réduire simultanément les risques de dissonance et de résistance. Le risque d'une stratégie de communication, dans un environnement complexe, est que si chacun construit sa réalité de l'organisme, alors chacun construit sa vision de la stratégie de l'organisme. Selon nous, une solution doit considérer le constructivisme des acteurs et réfléchir à des outils permettant le partage d'une vision.

Dans ce contexte, il ne suffirait pas d'édicter une stratégie et de l'imposer aux individus. Sous cette forme, le reflexe *distanciatoire* est particulièrement actif. Sans cesse balancer entre les postures d'identification et de distanciation[145], l'individu isolé, de plus en plus autonome, peut connaître une crise d'identification. Dans la société complexifiée, les modèles de références sont seulement le fruit d'une élaboration individuelle. L'individu se rattache, ou pas, à l'entreprise par les seuls liens qu'il a lui-même tissés. Dans ce schéma, l'organisation n'est plus l'entité supérieure dans laquelle l'individu trouve une place, mais devient une entité plurielle. L'organisation a autant de visages que d'individus qui la composent. Pourtant, selon Jean-François Claude[146] : « *L'entreprise fait société. Elle nous introduit dans l'espace public qui impose sa ponctuation. Elle constitue un vivre ensemble qui est beaucoup plus que la somme des interactions de chacun de ses membres* ». Dans le schéma que nous proposons, les représentations de l'organisation se multiplient tendant à effacer l'organisation elle-même. Tout ceci risquant de provoquer un cercle vicieux : Si l'organisation ne fait plus sens, elle ne fait plus société ; si elle ne fait plus société, elle isole l'individu ; et l'individu isolé ne s'insère plus dans l'organisation. Ce modèle est repris par les recherches récentes traitant de la « crise du sens au travail ». Pour Yves Clos[147], titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM, cette crise s'exprime principalement à travers « *des conflits de buts, des dissonances sur des impératifs différents*. » Les conflits de buts que suggère Yves Clos est, selon nous, l'illustration des intersubjectivités dans l'organisme : Le constructivisme individuel de la réalité. Dans notre société, cette crise de sens est très importante et, sans réorientation, s'amplifiera inévitablement. L'actualité récente en France confirme cette tendance, avec le cabinet *Technologia* qui a remis son rapport à *France télécom*© sur de la souffrance au travail

[143] LENHARDT Vincent, « Pédagogie C&T », Article, *Transformance*©

[144] CLAUDE Jean-François, « L'éthique au service du management. Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise. », *Coll*. Entreprise & Carrières, *éd*. Liaisons, 1998.

[145] MICHEL Jean-Luc, « La distanciation, essai sur la société médiatique », éd. *L'Harmattan*, 1991

[147] CLOS Yves, « Dossier WEB : Flexibilité, précarité, aliénation : Où va le travail ? », Interview donnée à SciencesHumaines.com, propos recueillis par Jean-François Marmion, mai 2010.

au sein du groupe. Dans les 1000 pages que compte le rapport, la tendance principale que les experts retiennent est « *la pertes de repères qui ont mis sous tension l'organisation du travail.* »[148] Ici encore, les observateurs s'intéressent particulièrement au *sens* (les repères) dans l'entreprise.

La solution est humaine car, selon nous, la réorientation qu'il s'agit d'opérer est le recentrage sur l'individu. Comme nous venons de l'exposer, si la focalisation sur l'organisation entraîne l'isolement des individus, la réciproque est sans doute vraie : le recentrage sur l'individu doit célébrer à nouveau l'organisation. Il s'agit d'intégrer chacun dans la construction de l'organisation, dans la construction collective de sa réalité (co-constructivisme). L'élaboration collective du sens donné à l'entreprise. L'organisation sera célébrée grâce à l'élaboration collective de sa réalité, grâce à une co-élaboration, une co-construction, grâce à l'intégration du plus grand nombre, dans le processus définitionnel de l'organisme. Finalement, notre proposition peut se résumer à une solution simple : que le plus grand nombre exprime, partage et énonce à nouveau les fondements de l'organisme. Cette question simple entraîne chacun à se resituer dans l'organisation, à redonner sens à l'entreprise et à se replacer dans l'architecture complexe de l'organisme. S'interroger sur le sens de l'organisme, c'est définir ses valeurs fondamentales. C'est donc pouvoir exprimer sa véritable identité et donc, élaborer un message, une stratégie de communication, particulièrement efficace : un message dans lequel plus grand nombre se reconnaît, un message fédérateur qui redonne à chacun ses responsabilités et un message qui crée émulation et performance.

Rappel de la problématique de notre audit de la Formation Continue :

La Direction de la Formation Continue de l'EN3S peut-elle se positionner dans le monde marchand et rester fidèle aux valeurs fondatrices de Sécurité sociale ?

Selon nous, la Direction de la Formation Continue de l'EN3S peut se positionner dans le monde marchand, peut se positionner comme un acteur sérieux dans le milieu de la Protection sociale, justement grâce à un recentrage et une réaffirmation de ses valeurs fondatrices. Le monde marchand et les valeurs de Sécurité social ne sont pas des notions qui s'opposent. Elles sont des notions qui agissent dans différentes dimensions. Le monde marchand influe sur l'organisation du travail. Alors que les valeurs influent sur le sens que l'on donne au travail. Un organisme qui connaît le sens de son action, ses valeurs et ses finalités peut épouser n'importe quel environnement. Quel que soient les turbulences, l'entreprise aura construit une enveloppe qui lui assurera, dans le respect de chacun, réactivité et performance. Dans un monde marchand plein d'incertitude et où il est difficile d'émerger, la construction d'une structure où le collectif célèbre l'individu et l'individu trouve une place dans ce collectif, est un avantage décisif. Nous pensons que le partage des valeurs permet la libération des énergies, l'innovation et la réactivité. La véritable force d'une structure ce sont les individus qui la composent. L'organisme vit des individus qui le composent. L'individu doit pouvoir se retrouver (s'identifier) dans l'organisme. Ce subtil équilibre est possible grâce au partage de principes communs, grâce à la célébration d'un « vivre ensemble ».

Bibliographie :

Barrere P. (1999), Le constructivisme et formation Coach & Team, Article, Transformance©
Becker J., Kugeler M., Rosemann M. (2003). Process Management, éd. Springer.
Boltanski L., Thevenot L. (2001). De la justification, économie de la grandeur, éd. Gallimard.
Claude J.F. (1998). L'éthique au service du management. Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise, Coll. Entreprise & Carrières, éd. Liaisons.
Clos Y. (2010). Flexibilité, précarité, aliénation : Où va le travail ? Interview donnée à SciencesHumaines.com, propos recueillis par Jean-François Marmion.

[148] www.lemonde.fr, le 21 mai 2010

Collins C.J., Porras I.J. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, éd. Harper Business.
Dutton, R. (2008). Leadership et valeurs, Gestion, vol 33, n°3, Montréal.
Igalens J. (2003), Audit social, in Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert.
Jacquard, A. (1999) Petite Philosophie à l'usage des non-philosophes, éd. Poche, 1999.
Laroque M. (2008). Les valeurs portées par les fondateurs de la Sécurité sociale française, revue Regard, n°34, éd. EN3S.
Lenhartd V. (1999), Pédagogie C&T, Article, Transformance©
Mahe de Boislandelle H., Bories-Azeau I. (Coordination) (2009). Les nouveaux défis du manager public. Conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire, collection Management Public, éd. L'Harmattan.
Michel J.L. (1991), La distanciation, essai sur la société médiatique, éd. L'Harmattan,
Mintzberg H. (1982). Structure et dynamique des organisations (The structuring of organizations), Coll. Les références, éd. Editions d'Organisations.
Morin, E. (1995). Pour une réforme de la pensée, Revue "Les entretiens Nathan", éd. Nathan.
Pichaud F. (2009). Gestion du changement, Perspectives théoriques et pratiques, éd. De Boeck, coll. Manager RH.
Weinberg, G.M. (1975). An Introduction to General Systems Thinking, ed. Wiley-Interscience
Wiener N., (1988). The human use of human beings. Cybernetics and society, éd. Da capo press.

ESSAI DE COMPREHENSION DE LA FIDELISATION DES SALARIES DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE

Assya KHIAT
Maître de conférences
Université d'Oran Es Sénia.
Assya.khiat@gmail.com

Zoubida OUYAHIA
Doctorante / Maître assistante
Université d'Oran Es Sénia
z.ouyahia@yahoo.fr

Introduction

L'insatisfaction du personnel au sein de l'entreprise est l'élément nodal à partir duquel le salarié s'inscrit dans une interminable recherche de conditions meilleures. Le saignement des ressources humaines n'est pas sans conséquence sur le chiffre d'affaires. Les managers chargés des Ressources Humaines se sont-ils posés le quoi du pourquoi ? Se sont-ils penchés sur les solutions à proposer ? En effet, si le recrutement est un processus difficile et coûteux pour l'entreprise, qu'est-il fait pour fidéliser les employés ? Quelles sont les causes du roulement volontaire ? Nous ferons du socle littéraire portant sur l'Audit Social développé par J.M Peretti et J. Igalens (2009) et des pratiques de GRH sous la direction de F. Chevalier (2010) notre grille de lecture. Nous élargirons cet état de l'art des théories sur la fidélisation de Dolan S. L ; Saba T., Jackson S.E, Schuler R. ; (2008) ; Saba T. ; (2000) ; Vandenberghe C. ; (2004) ; Tanguay Y.., (2004) ; Pallier P. (2004). Si l'hypothèse théorique consiste à corréler le fait que les organisations qui sondent le personnel sur les intentions et étayent les pratiques ressources humaines non seulement minimisent le taux de roulement volontaire mais mobilisent et capitalisent les compétences. Nous tenterons à partir du questionnement qui consiste à voir ce qu'il en est dans les entreprises algériennes de voir en quoi les stratégies d'attraction et de fidélisation des employés par les entreprises algériennes se distinguent-elles du cadre théorique ? Et de formuler notre hypothèse : les pratiques mises en place, si elles existent concourent-elles à la fidélisation ? Pour corroborer nos propos nous nous proposons de sonder à travers une enquête par questionnaire-entretien un échantillon d'entreprises publiques/privées dans la région ouest de l'Algérie. Les résultats que nous obtiendrons en faisant usage du logiciel Ethnos 4 nous permettrons de présager du fait que les pratiques R.H restent à perfectionner. Que l'Audit Social se présente comme incontournable pour l'entreprise en vue de meilleures pratiques, méthodes et outils R.H. L'objectif de ce papier est d'identifier les leviers en termes de G.R.H dont dispose les entreprises algériennes pour fidéliser leurs employés et par conséquent de diminuer le turn over. Dans un premier temps, après une rétrospective de l'état de l'art nous définirons le turn over, la fidélisation et l'attraction du personnel. Enfin nous testerons la validité des hypothèses à partir des données de l'enquête.

1. Le tunr over : apports théoriques

1.1. Signification

« En français, le turn over appelé taux de rotation du salarié, est souvent défini comme les mouvements d'entrées et/ou de sorties du personnel dans une organisation au cours d'une période donnée » (K. Leduc, 2010). Actuellement, les entreprises devenues plus clairvoyantes redécouvrent que le potentiel humain est un atout. Elles ont en effet compris que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leurs organisations. « Il ne s'agit plus de gestion des ressources humaines, c'est maintenant de gestion des personnes dont il s'agit » (M. Thévenet, 1999). Elles sont amenées à adopter de nouvelles logiques telles que la logique de personnalisation, l'individualisation de salaire, plans individuels de formation ou aménagement de temps de travail (J.M.Peretti, 2005,2006) dans le but de leur fidélisation. Selon J.M.Peretti (1999), le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Par suite, un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort. Quant à Valla (1995) considère que la stabilité du salarié dans l'entreprise n'est pas nécessairement représentative d'un état de fidélité dans la mesure où « la durée des relations ne peut être considérée comme un bon indicateur de la nature des relations entre les acteurs » , l'auteur Meyssonnier (2005) ajoute que le salarié poursuit son attachement à long terme avec l'organisation pour deux raisons : soit parce qu'il le veut, soit parce qu'il se sent obligé. Pour résumer, « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés » (Paillé, 2004). En ce sens, les entreprises s'efforcent de maintenir la stabilité de leur noyau de salariés essentiels ; mais pas tous !!! Les mesures de rétention incitatives doivent être ciblées vers des catégories de population précises. Tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, et donc pas de raison pour regretter certains.

1.2. Pourquoi fidéliser ?

Les entreprises ont toutes sortes de bonnes raisons de fidéliser le personnel. Les conséquences du départ d'un salarié qualifié vont bien au-delà des frais certes élevés de recrutement et de mise au courant de son successeur. En effet, au-delà des coûts liés à l'intégration du nouveau venu, aux formations et aux programmes d'orientation, l'entreprise doit s'attendre à une productivité moindre durant les premiers mois. Une étude menée par Deloitte parvient à la conclusion suivante :"Il faut jusqu'à 6 mois pour qu'un nouveau salarié acquiert une productivité correcte dans son travail. Il lui faut 18 mois pour intégrer la culture de l'entreprise et 24 mois pour connaître réellement la stratégie et l'activité de l'entreprise dans laquelle il est entré" (K. Hirschfeld, 2006). Le départ d'un employé va se traduire par la disparition d'une masse de connaissances accumulées et un savoir faire à la faveur d'une longue expérience**.** Des relations solides établies avec les collègues, clients ou fournisseurs constituent un capital propre à l'individu lui-même ; une fois qu'il quitte l'entreprise, ses partenaires chercheront après lui, parce qu'ils l'appréciaient et avaient avec lui un lien basé sur la confiance**.** De nombreuses personnes qui le connaissaient et traitaient avec lui vont le suivre chez son nouvel employeur, qui opère sur le même segment du marché. Il peut aussi entraîner dans son sillage ses collègues. Il n'est pas exceptionnel qu'un cadre exécutif qui change d'employeur arrive avec trois ou quatre salariés de son service (K. Hirschfeld, 2006). Ce départ peut aussi occasionner le blocage, le dérapage voire l'avortement d'un projet. Ne pas négliger les difficultés rencontrées lors de recrutement de nouveaux employés. On observe déjà des pénuries chez les spécialistes hautement qualifiés et les cadres de direction dans certaines

branches. Ce déficit pourrait s'aggraver compte tenu des tendances démographiques ainsi que l'augmentation de la proportion de jeunes terminant leurs études avec un faible niveau de qualification dû au résultat du système éducatif. Ce dernier ne parvient pas à doter les jeunes diplômés de connaissances générales, de repères civiques et de références économiques ou technologiques qui leur donneraient les chances pour pouvoir s'insérer dans la vie professionnelle. Autant de "dommages collatéraux" pour l'entreprise alors que d'autres y voient au contraire un facteur de mobilité porteur de croissance facilitant l'adaptation flexible à la transformation des marchés, à l'acquisition de connaissances nouvelles et d'innovations technologiques, ainsi que la motivation des nouveaux venus et leur effet de contagion sur les anciens (A. Curti, 2003).

2. Les motifs de départ

Toute entreprise, aussi petite soit elle, fait face à des départs soudains de personnel. D'où la nécessité de prendre des dispositions dans l'intérêt de la société au niveau de la conservation du personnel. Le niveau du turnover est surtout intéressant à analyser en fonction des motifs de départ, des postes et lieux particulièrement affectés, des tendances sur la durée et en comparaison avec d'autres employeurs. La décision de changer d'employeur est l'aboutissement d'une réflexion complexe qui repose le plus souvent sur toute une série de motifs. Elle est souvent motivée par le désir de mettre fin à une relation d'emploi qui n'est pas satisfaisante ou qui paraît moins satisfaisante que le nouvel emploi. Dans d'autres cas, le salarié est motivé par des facteurs qui l'attirent vers un nouvel employeur. Les différents résultats des analyses menés dans la littérature sur les facteurs influençant la mobilité individuelle (K. Hershfeld 2006, K. Leduc2010), On peut les classer en trois groupes.

- **Les caractéristiques individuelles des salariés :** l'âge, le genre, la qualification, situation familiale, la durée de contrat de travail.

- **Les facteurs extérieurs de l'entreprise :** le taux de chômage ou la forte concurrence dans son secteur. Si le taux de chômage est élevé, les employés auront peur de quitter leur emploi alors que les nombreuses opportunités offertes sur le marché et la forte concurrence, impliquent un fort turn over, contrairement à un secteur dont la croissance est faible.

- **Les pratiques et le mode de gestion de la main d'œuvre :** généralement les conditions de travail apparaissent comme arguments forts pour fidéliser les employés. On y trouve aussi l'évolution de carrière du salarié, le mécontentement à l'égard du supérieur direct ou encore l'ambiance qui règne sur le lieu de travail. L'ouvrage « tous DRH » sous la direction de J.M. Peretti (1998), résume les responsabilités du manager envers son équipe (choisir, gérer le temps et l'emploi, orienter, former, rémunérer, mobiliser, négocier, veiller). L'auteur soutient l'idée que « la G.R.H ne se limite plus à l'ensemble des décisions de la D.R.H, elle se compose désormais de l'ensemble des décisions qui ont une incidence sur les R.H. Or, force est de constater que le manager prend en permanence des décisions qui ont une incidence sur les R.H, parce que c'est lui qui est au contact permanent avec ses collaborateurs et donc c'est envers lui que l'on éprouve de la confiance ou de la méfiance (J. Igalens, 2000). Quant aux augmentations salariales, la place de la rémunération dans l'étude théorique de la motivation et la satisfaction au travail, a souvent été source de controverse .A travers l'histoire , c'est Taylor qui a paterné l'idée de la motivation par l'argent, l'école des relations humaines va dans les années 1930,1960, modifier cette conception et insister d'avantage sur les besoins sociaux des

individus comme facteur de motivation et de satisfaction « théories de contenu ». Les travaux de Herzberg vont contribuer à considérer l'influence du salaire sur le comportement de l'individu dans son travail comme faible.la rémunération ne serait ni un facteur de motivation ni un facteur de satisfaction. Le débat à pris une nouvelle tournure avec la théorie des attentes de Vroom 1964, selon la théorie, une rémunération qui récompense les efforts et les performances de l'individu peut le motiver (P. Roussel, 1996), les hausses des salaires sont souvent perçues comme un effet secondaire agréable consécutif à une décision de quitter l'entreprise (D. Burgaud, 2002).

L'argent donné sous forme d'encouragement à plusieurs effets pervers sur le moral des employés. Il peut être considéré comme une manipulation, sans négliger que le fait de mentionner une prime en espèces sonnantes et trébuchantes reste un sujet tabou pour les salariés (J.R.Vidal et C. Vanbremeerch, 2002).

Parfois les salariés restent, non par fidélité, puisqu'ils n'ont pas pu pas quitter l'entreprise par manque d'autres opportunités de travail alors qu'ils en avaient envie. Un besoin de changement d'emploi qui n'a pas pu se concrétiser peut être à l'origine de maladies psychosomatiques, d'une hausse de l'absentéisme et d'une perte de motivation. (K. Hirschfeld, 2006).

3. Les leviers d'action

Si les sources d'insatisfaction, les condition de travail, les centres d'intérêt hors travail, les caractéristiques du marché du travail traduisent le faible engagement envers l'organisation et expliquent les départs **(**Dolan S. L ; Saba T., Jackson S.E, Schuler R. ; 2008), le sondage 'Great Manager and Great Worplaces'[149], a répertorié 12 caractéristiques des milieux de travail susceptibles de retenir les employés. L'attraction peut être aussi le fruit d'un marketing RH, d'un diagnostic marketing RH, d'un déploiement de la stratégie de communication marketing RH (Dubois D. et Alii ; 2009). Selon l'enquête réalisée par Lumesses Inspiring Talemnt Managment[150], la reconnaissance serait au cœur de la fidélisation des salariés. Paillé P. (2004) quant à lui propose une méthodologie de fidélisation des ressources humaines qui repose sur un modèle original d'anticipation des comportements au travail. En effet, Les actions qui ont le meilleur rendement ne sont pas les plus coûteuses. Ce sont celles qui touchent les émotions (J.R.Vidal et C. Vanbremeerch, 2002). Les pratiques managériales concernant des programmes de formation pour les salariés, des augmentations salariales ainsi que de meilleures conditions de travail favorisent l'attachement des employés à leur entreprise et tendent à diminuer le turn over. Dans l'un des cas cités dans l'ouvrage de F. Chevalier (2010), un des employés déclare dans un entretien « certes, on est moins bien rémunéré que si on travaillait dans les grandes entreprises d'envergure mondiale, mais on s'éclate ici, les relations sont très conviviales et on ne sent pas le poids de la hiérarchie, c'est un environnement très stimulant, on apprend tout le temps....On a aussi de belles perspectives de gestion de carrières, la voie est ouverte pour les meilleurs d'entre nous ». Interrogés au cours d'audits, les D.R.H citent le plus souvent la motivation du personnel comme un domaine dans lequel ils rencontrent le plus de difficultés

[149] Vendengerche C. (2004), « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention » Gestion, vol.29, n° 3, p. 166.
[150] https://www1.vtrenz.net/imarkownerfiles/ownerassets/2104/Lumesse_InsightPaper_GlobalWorkplaceSurvey_SurveyReport_170811_FR.pdf

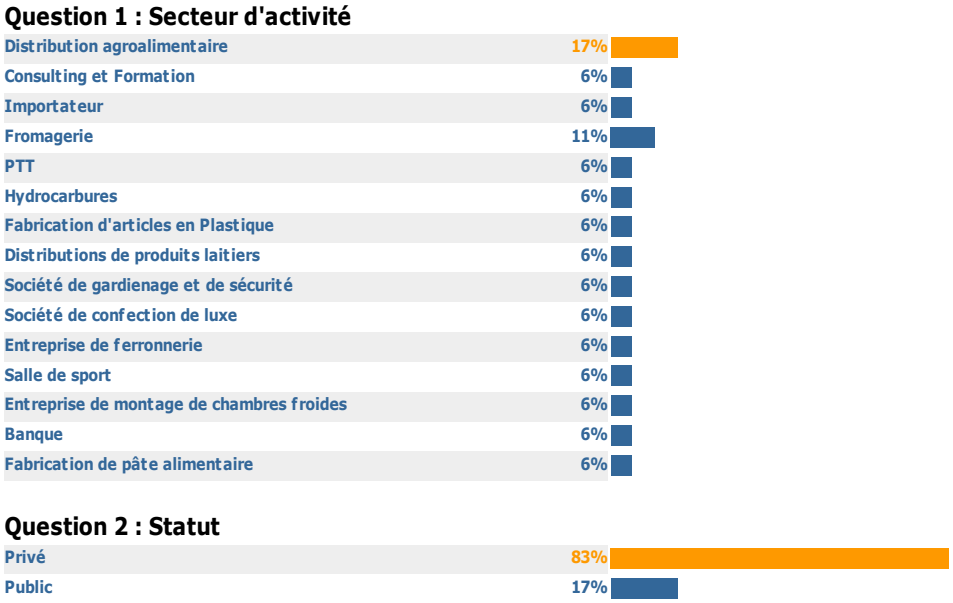
3.1.- Méthodologie de la recherche.

Les résultats issus d'une recherche exploratoire nous permettront de corroborer notre étude. Nous avons privilégié l'enquête afin de mettre en relief les pratiques managériales pour essayer de comprendre comment fidéliser le personnel dans les entreprises algériennes et analyser l'impact sur le turn over. Parce que le turn over est un taux rarement calculé et difficilement obtenu par les P.M.E algériennes en ce sens où ce taux prend en considération même les départs souhaités tel que la retraite . Nous avons préféré mettre en relief l'impact des politiques managériales dans le but de fidéliser le personnel.

Nous avons construit un questionnaire en plusieurs rubriques. La première rubrique est relative à l'identification de l'entreprise et le profil du chef d'entreprise. La seconde décrit le turn over dans l'entreprise (évolution du taux, nature des départs, l'âge, le genre et le métier des salariés concernés par le départ, etc. Enfin, la troisième partie porte sur les actions mises en place afin de lutter contre ce denier. La contrainte temporelle ne nous a pas permis d'élargir notre échantillon, ainsi que la réserve de certains managers, pour des motifs de confidentialité !!!

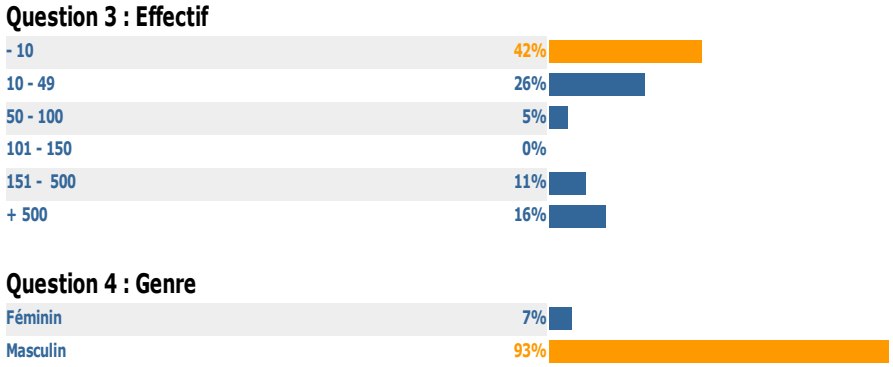
- **Description de l'échantillon**

La constitution de l'échantillon résulte d'un choix qui consistait à investir les entreprises dans lesquelles nous pouvions avoir accès. Il était pertinent pour nous compte tenu du temps imparti de concentrer notre effort sur un nombre limité d'entreprises. Pour la collecte des données, nous avons privilégié le questionnaire / entretien. Nous avons construit le questionnaire autour de rubriques permettant d'identifier l'identité de l'entreprise. Des questions fermées, semi fermées à réponses uniques voire multiples et des questions ouvertes susceptibles d'en extraire des réponses à l'hypothèse formulée. Ceci dit, cette enquête auprès de 19 entreprises, essentiellement dans la partie Ouest de l'Algérie fera l'objet d'un traitement par Ethnos 4 avec tri à plat et croisé. 87 % des entreprises appartiennent au secteur privé, 17 % au secteur public. L'échantillon couvre pour 17 % la distribution agro alimentaire, pour 11 % la fromagerie. Les 72 % restant sont divisés à part égales soit 6 % dans les activités telles que société de confection de luxe, société de gardiennage, etc. L'échantillon est épars cela à trait essentiellement à la nature des activités couverte par le secteur privé. Il suffit de lire les statistiques suivant.



Source : *fait par nos soins*

Les répondants majoritairement masculins (93 %) sont pour l'essentiel les gérants d'entreprise de moins de 10 salariés. (42% de l'échantillon). Parfois des administrateurs voire des gestionnaires RH quand il s'agit de secteur des hydrocarbures et des PTT. Cette disparité biaisera quelque peu les résultats qui vont paraître dans le déroulement de notre recherche comme porteur de paradoxe.



Source : *fait par nos soins*

- **Résultats d'enquête et discussions**

Tableau 1 :
Impact de l'âge, genre, et statut de l'entreprise sur la mobilité professionnelle.

	statut		confrontés à des départs massifs?		nature des départs			
E/SE	privé	public	OUI	NON	Souhaité	non souhaités	GENRE	AGE
1							HOMME	25-35 ANS
2							FEMME	35-45ANS
3							HOMME	25-35ANS
4							HOMME	25-35ANS
5							HOMME	25-35ANS
6							HOMME	25-35ANS
7							HOMME	25-35ANS
8							HOMME	25-35ANS
9							HOMME	25-35ANS
10							HOMME	MOINSde25ANS
11							HOMME	MOINSde25ANS
12							HOMME	MOINSde25ANS
13							HOMME	25-35ANS
14							HOMME	MOINSde25ANS
15							FEMME	25-35ANS
16							FEMME	PLUS de40ANS
17							HOMME	PLUS de40ANS
18							HOMME/FEMME	35-45ANS

Source : *fait par nos soins*

A partir de ce tableau, nous avons pu tirer les conclusions suivantes par rapport à l'échantillon sondé. 100% de chefs d'entreprises publiques déclarent ne pas être confrontés au problème de départs massifs des employés. Quand il y a des départs, c'est

généralement un départ souhaité tel que la retraite. De ce fait, la tranche d'âge touchée par les départs est celle des plus de 40 ans. Rarement des cadres entre 35 et 40 ans quittent l'entreprise pour des postes dans des entreprises étrangères. En effet, le moyen le plus sûr et le plus stable pour un jeune algérien est de trouver un emploi au sein d'une entreprise étatique ; le système de rémunération, les perspectives de carrière, l'aménagement et la flexibilité des horaires de travail expliquent leurs préférences.
53% des chefs d'entreprises privées déclarent rencontrer des problèmes de départs massifs, pour des raisons telles que licenciement ou la démission de l'employé. Cela concerne généralement des hommes, parfois des femmes lorsqu'il s'agit de métiers nécessitant de travailler tard (caissières dans un supermarché, manœuvre dans une usine qui tourne au 3 x 8h).

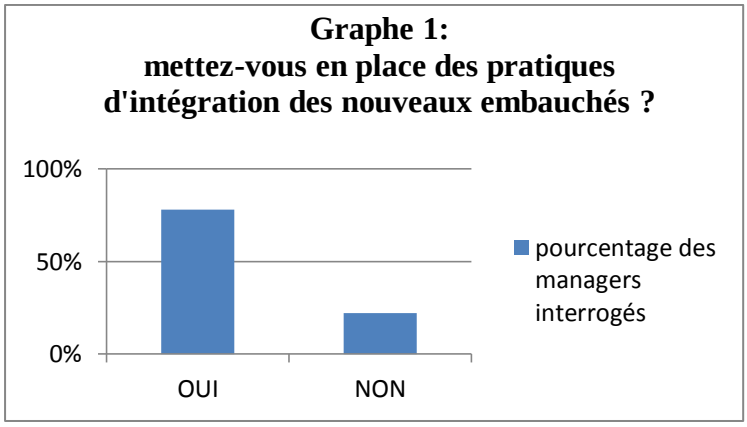
Le genre paraît influencer la fidélité des salariés, moins de mobilité pour les femmes, parce qu'elles ont moins d'attentes vis-à-vis de leur travail que les hommes. Elles sont facilement satisfaites des conditions de travail (K. Leduc, 2010), d'autres études révèlent que les femmes sont moins fidèles à cause de l'interruption de carrière pour cause familiale tel que le mariage et les accouchements.

Les jeunes de 25 à 35 ans sont les plus touchés par les départs. En effet, les jeunes actifs sont plus mobiles que leurs aînés, parce qu'ils sont plus attirés par d'autres opportunités. Les plus âgés ne prennent pas beaucoup de risque du fait de leur responsabilité familiale et de crainte de perdre leur ancienneté. A cela s'ajoute la forte réticence des entreprises à engager des salariés séniors.

Les ouvriers non qualifiés sont plus mobiles que les employés qualifiés. Ils seraient amenés à changer d'entreprise plus souvent que les cadres, particulièrement les commerciaux et les agents de sécurité.

✓ Les sources d'insatisfaction et stratégies d'attractivité et de fidélisation

Accompagnement du salarié lors de son embauche *:* « les premières semaines d'emploi constituent une période décisive durant laquelle seront posés les fondements de la motivation à long terme du salarié et des sentiments d'appartenance » (L. Guilbert, S. Henda, 2008). En effet, la fidélisation commence dès l'embauche. Le salarié doit se sentir bien intégré et bien accueilli, en osmose avec l'environnement de travail. Le former, le guider, organiser des réunions hebdomadaires et mensuelles, le respecter, le valoriser, l'impliquer dans les objectifs de l'entreprise.
D'après les réponses retournées, 78% des managers ont répondu qu'ils pratiquaient des politiques d'intégration pour les nouveaux embauchés, par des formations et parfois même des séminaires. Voir (graphe N°1). Pourtant les entreprises connaissent sur les trois dernières années des départs souhaités (licenciement pour fautes soit 52 %) et non souhaités (démission de l'employé soit 82 %). (Voir les statistiques issues des questions 9 et 10)



***Source** : fait par nos soins*

***Des plans de formation pour les salariés* :** il s'agit d'un ensemble de mesures prises par l'entreprise pour améliorer et développer les compétences du personnel. La formation constitue pour l'employé le moyen d'améliorer son employabilité. Elle est pour l'employeur un investissement sur les performances et la productivité de son entreprise. Elle est perçue comme un gage de confiance.

33% des managers interrogés déclarent élaborer des plans de formation, dont 50% le font à partir d'entretiens individuels et 13% parce que c'est les salariés eux-mêmes qui éprouvent le besoin d'être formés.

On se rend compte en fait que les plans de formation et séminaires ne suffisent pas à fidéliser le personnel. A cela s'ajoute le fait que les perspectives de carrière ne sont pas clairement proposées. A question 20 proposez-vous des perspectives de carrière, 65 % répondent NON.

***Une bonne rémunération* :** pour fidéliser, il faut une bonne politique de rémunération, une valorisation des compétences et de l'ancienneté, un système de prévoyance, une complémentaire santé, voire des dispositifs d'épargne salariale. Ajoutons à cela un autre élément de la rémunération : les avantages en nature. Ils sont définis comme « un moyen de donner du pouvoir d'achat à moindre coût à ses salariés. Ce sont souvent des biens à usage mixte, professionnel et privé. C'est le cas de l'ordinateur ou du téléphone portable. Actuellement, on voit les prestations de santé se développer. Certaines entreprises paient des abonnements à des clubs de sport à certains de leurs salariés. Autre piste : le chèque emploi service unifié. C'est un succès comme les chèques restaurants ou les chèques cadeaux. » (J.M.Peretti, 2008).

44 % des chefs d'entreprises interrogés pensent que le niveau de salaire pratiqué est comparable à la concurrence, 33% déclarent qu'il est inférieur. Tandis que 17% estiment qu'il est supérieur. Même si une rémunération confortable ou supérieure à la pratique du

marché n'est pas la seule raison pour laquelle les salariés restent, elle y contribue sans aucun doute.

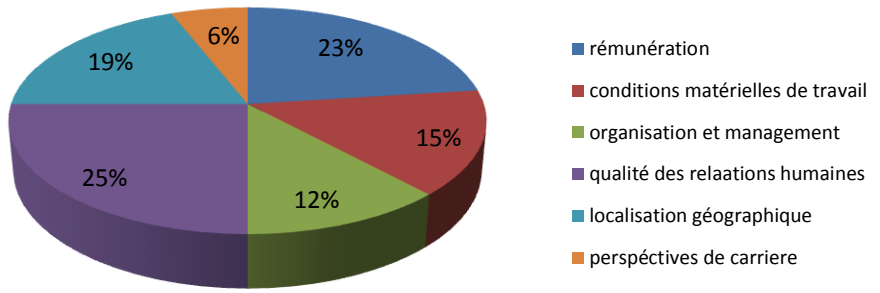
57% des entreprises font des augmentations salariales collectives fixées dans la majorité des cas selon des négociations avec les représentants de personnel, alors que d'autres (33%) en tenant compte des évolutions de salaires sur le marché de travail.

53% des chefs d'entreprise accordent des rémunérations variables, tel que les primes et les intéressements pour la majorité

Quant aux avantages en nature 53% des managers interrogés ont déclaré que les salariés de leurs entreprises n'en bénéficiaient pas, contrairement au reste qui font profiter à leurs employés des avantages supplémentaires à la rémunération dont, la voiture et le téléphone, une prévoyance décès, incapacité, invalidité, ainsi qu'une retraite supplémentaire.

D'après la réponse à la question 28 (voir annexe), on a constaté que la majorité des managers sont conscients que les facteurs qui semble motiver les salariés sont la qualité des relations humaines, et non pas la rémunération seulement. Voir (graphe N° 5).

Graphe 5: Quels sont les facteurs qui vous paraissent les plus motivants



Source : fait par nos soins

91% des chefs d'entreprise entretiennent de bonnes relations avec leurs salariés sur fond de communication et de confiance, entretenue avec des rétributions et des félicitations, voire implications aux objectifs de l'entreprise et à la délégation de responsabilité.

- **Limites et perspectives**

Le nombre réduit de l'échantillon ne nous permet pas d'apporter un résultat sur l'impact du genre du manager sur la décision de partir, voir (graphe n°7). Le peu de chefs d'entreprise femme interrogées déclarent ne pas avoir un problème de turn over. Cela peut incomber à leur conscience, à l'importance des relations humaines qu'elles peuvent mettre en place. Leur charisme peut aussi être explicatif..

Nous devons très vite mesurer les limites. Force est de constater toutefois que nous pouvons effectivement étendre notre curiosité et notre investigation sur les questions relatives au climat social. Une manière d'introduire les outils, méthodes et pratiques de l'audit social comme baromètre de l'insatisfaction du personnel au sein de l'entreprise

inscrit dans une interminable recherche de conditions meilleures. Les pratiques usitées en matière de fidélisation par les entreprises sondées ne semblent pas appropriées tant les démissions et les licenciements pour faute sont élevés. Cela pourrait tenir au contexte socio économique algérien. Ce dernier étant caractérisé par une logique de fonctionnement du marché du travail non performante, une gestion des ressources humaines en souffrance, une gestion des carrières incertaines, une insécurité de l'emploi, une démographie lourde, un chômage de jeunes diplômés en expansion. Ce sont ces motifs qui expliquent le turn over. Pour toutes raisons, il y aurait tout intérêt à mettre en place des pratiques et des dynamiques qui permettre de fidéliser le potentiel humain à grande valeur ajoutée.

Conclusion

La politique de fidélisation des R.H est devenue un véritable axe stratégique de développement pour les entreprises, conscientes que les Ressources Humaines constituent le capital le plus précieux. Pour cela, l'entreprise doit travailler sur son attractivité. Sa priorité est de répondre aux besoins et attentes de ses salariés par des moyens novateurs qui la distingue de ses concurrents, afin d'attirer les hauts potentiels et conserver ceux qu'elle détient déjà. Pour B. Chaminade (2003), « la fidélisation est un système qui demande une certaine planification et une mobilisation sur le long terme ». La motivation du salarié aujourd'hui ne repose plus sur le seul élément de rémunération. Dés lors, les politiques managériales doivent être orientées vers l'autonomie et la responsabilisation des salariés par la délégation. Prendre en compte les compétences internes et les préoccupations de chacun pour les intégrer dans l'organisation. Une entreprise, pour mettre en place des pratiques efficaces de fidélisation adaptées à ses salariés, auraient à se préoccuper de leurs besoins et de leurs attentes. Elle s'intéresserait ainsi à ses membres non plus seulement à travers le travail qu'ils fournissent, mais aussi et surtout à travers ce qu'ils sont. Une bonne communication, un environnement de travail favorable, du respect, la flexibilité des horaires et l'écoute du salarié sont aujourd'hui des leviers importants pour retenir un employé et réduire le turn over. Evidemment, les salariés seraient moins incités à quitter leur entreprise lorsque celle-ci leur permet de bénéficier par exemple, d'horaires plus flexibles, lorsqu'elle propose des formations, ou encore rémunère les salariés mieux que des organisations concurrentes. Se développe un autre moyen de fidélisation à savoir les services à la personne. Il s'agit d'un ensemble de services ayant pour objectif de répondre aux aspirations personnelles des salariés (tickets restaurant ou cinéma, bons d'achat, crèches inter entreprises, services de pressing ou de courses, repas diététiques à la cantine, salles de sport, aide pour arrêter de fumer, etc.). Ces services s'inscrivent dans la Gestion des Ressources Humaines « à la carte », qui consiste à se rapprocher du projet personnel de chaque salarié en lui offrant un certain nombre d'espaces de choix (J.L.Cerdin & J.M.Peretti, 2005). Il ne faut pas chercher à fidéliser tous les salariés mais bien tendre à reconnaître les compétences clefs pour l'entreprise. Les politiques de fidélisation sont aussi différentes que les salariés (cadre ou employé moins qualifié). Les chefs d'entreprise interrogés avaient la commune contrainte de pénurie de main d'œuvre, dû à la sous qualification des jeunes se présentant au recrutement. Ces résultats appuient nos résultats antérieurs (A. Khiat, 2009). En effet, le système éducatif ne dote pas les jeunes d'aujourd'hui de compétences nécessaires. « Aujourd'hui, c'est plutôt la sous-qualification qui inquiète, les gens sont- ils suffisamment armés pour la société du savoir ? » (Hartog, 1999). Sur fond d'analyse théorique, force est de constater que les organisations qui sondent le personnel sur les intentions et étayent les pratiques ressources humaines non seulement minimisent le taux de roulement volontaire mais mobilisent et capitalisent les compétences. La réalité de

notre étude laisse quelque perplexe quant à la validité ou non de notre hypothèse. Nous sommes devant un vrai paradoxe. D'une part, les départs, les licenciements, la santé et le stress du personnel sont bien visibles. D'autre part l'effort sera fait sur la confiance, la communication, la qualité des relations humaines, les primes, etc. Que pouvons-nous conclure, si ce n'est que les mesures mises en place pour fidéliser le personnel ne sont pas suffisantes. Ces mesures ne permettent pas de freiner l'envie d'aller chercher ailleurs. Nous ne pouvons généraliser nos résultats. Cependant, il nous sera donné de prendre conscience de la nécessité des actions à mettre en œuvre pour apporter des solutions au turn over comme casse tête des entreprises de l'ouest algérien. Le temps est à l'action. Les entreprises de l'ouest algérien ont à mettre en place des pratiques beaucoup plus convaincantes quant à la fidélisation des salariés. Les pratiques mises en œuvre notamment dans la formation, les salaires, etc. ne suffisent pas à fidéliser. Ne faut-il pas mettre en pratique les ancres de Schein ? Nous pourrions aussi conclure sur l'idée suivante, à savoir que l'Audit Social dans ce qu'il propose comme pratiques, méthodes et outils est en mesure d'améliorer et de renouveler la GRH en Algérie à l'instar des pays dans le besoin d'améliorer la gestion des Ressources Humaines.

Bibliographie

Burgaud D. (2002), le salaire ne fait plus tout », Editions d'organisations, Paris.
Chaminade, B. (2003). Identifier et fidéliser vos salariés de talent. Afnor.
Cerdin, J.L., Peretti, J.M. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°55.
Chevalier.F (2010), pratiques de GRH, dans les pays francophones, 48 études de cas, Editions Vuibert
CurtiA. (2003), La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.Turnover excessif, comment gérer ? » Rapport de stage Gestion des Ressources Humaines.
Dola, S.L ; Saba T. ; Jackson S.E ; Schuler R. (2008), La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Person Education, 4ième édition, Québec, Canada.
Dubois D., Pelletier E., Morin D. (2009), Comment attirer et fidéliser les employés, Editions Transcontinental.
Hartog.J, (1995), Décortiquer le capital humain, « l'observateur », N°215, Janvier
Hirschfeld K. (2006), Rétention et fluctuation du personnel : fidéliser ou perdre les salariés, union network international IBITS-publications, Berlin.
Igalens J. (2000), Audit des ressources humaines, Editions Liaisons, Paris.
Khiat.A. (2009), Analyse économique et G.R.H, audit de la fonction ressources humaines dans les entreprises, Edition Dar el Adib.
Krebs G. (2004), Ressources humaines, nouvelles pratiques selon l'ISO 9001, Editions Afnor.
Guilbert L., Henda S. (2008), « Carrières et contextes » 5ème journée d'étude sur les carrières, « La fidélisation des cadres : une étude exploratoire ».
Leduc K. (2010), Recruter ou fidéliser : comment réduire le turn-over des entreprises ? Les pratiques de mode de gestion de personnel en question, Cahiers du ceps /instead, N°2010/02.
Meyssonnier R. (2005), L'attachement des salaries à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs, Thèse de doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence
Paillé, P. (2004), La fidélisation des ressources humaines, Economica, Paris.
Peretti J.M. (1998), Tous DRH, ouvrage collectif, Editions d'Organisations, Paris.

Perretti J.M. (1999), Dictionnaire de ressources humaines. Editions Vuibert, Paris.
Peretti J.M. (2005-2006), Gestion des ressources humaines, Editions Vuibert, Paris.
Perretti J.M. (2008), Négociation salariale, publié par Emploi-Pro
Roffe-Vidal J. & Vanbremeerch C. (2002), Recruter et motiver ses collaborateurs, First éditions.
Roussel.P (1996), rémunération, motivation et satisfaction au travail, Editions Economica, Paris
Saba T. (2000), Gérer les carrières : un vrai défis pour les années 2000, Effectif, Vol. 3, n° 3, pp. 20-26.
Schein, E.H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. Academy of Management Executive, vol.10, N°4, p. 80-88
Tanguay, Y. (2004), La fidélisation du personnel pour parer à une pénurie annoncée, *Effectif, vol. 7, no 1*, p. 14-17.
Thévenet M. (1999), « le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », Revue Française de Gestion, N°126, nov.-déc., p.11.
Valla J.-P. (1995). La fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu interorganisationnels, In Bidault, F., Gomez, P.-Y., Marion, G. (Eds), Confiance, entreprise et société,
Eska, Paris,.
Vendengerche C. (2004), « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention » Gestion, vol.29, n° 3, pp. 64-72.
http://www.sequovia.com/comment-reduire-le-turn-over-et-developper-la-motivation.php
http://www.ielovepme.com/securite/421-le-turn-over-gerer-le-risque-de-depart-des-collaborateurs.html
http://www.actu-pme.ch/le-dossier/443-turnover-comment-eviter-le-depart-des-employes.html
http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/303-304_619.pdf
http://www.travaillersante.fr/Les-enjeux-associes/Les-thematiques/fideliser-les-salaries-pourquoi.html
http://www.regierhone.ch/Portals/0/docs/RevuePresse/Rapport_stage.pdf
http://www.slideshare.net/ezmb/mobilite-professionnelle-et-engagement-ezzeddine-mbarek
https://www1.vtrenz.net/imarkownerfiles/ownerassets/2104/Lumesse_InsightPaper_GlobalWorkplaceSurvey_SurveyReport_170811_FR.pdf

RSE : DE LA PERFORMANCE FINANCIERE A LA PERFORMANCE GLOBALE

Chérif LAHLOU
Maître Assistant A
Université d'Oran
cherif.lahlou@gmail.com

Ali TOUBACHE
Professeur
Université d'Oran
Toubache.ali@gmail.com

Introduction :

Avant les années 1950, l'effort des entreprises était orienté vers la recherche du seul profit financier. La performance financière était le maître mot. A cet effet toute une batterie d'indicateurs fut développée pour la mesure de la performance et pour en rendre compte aux apporteurs de capitaux. Les conséquences que pouvait avoir cette recherche constante et croissante de la performance financière tant sur les salariés, l'environnement, la société et les générations futures, étaient occultées. A partir des années 1950 et notamment depuis les années 1980, sous la pression de diverses organisations notamment autour de la question du développement durable[151], les entreprises ont commencé à intégrer les paramètres environnementaux, sociaux et sociétaux dans l'élaboration de leurs stratégies. Etre socialement responsable pour une entreprise exprime sa capacité à prendre en considération l'ensemble des parties prenantes. Cette orientation a conduit à une reconfiguration de la performance : il est question de la performance globale.
Cette contribution a deux objectifs. Tout d'abord caractériser l'évolution vers la préoccupation de performance globale : débats relatifs à sa définition et, par conséquent, à sa mesure (« balanced scorecard », « navigateur de Skandia »). Ensuite s'intéresser à la mise en œuvre de la performance globale dans le contexte algérien. En effet, compte tenu des contraintes institutionnelles et des difficultés qu'elles rencontrent, les entreprises algériennes peuvent-elles / doivent-elles intégrer les préoccupations RSE dans leurs agendas ou faut-il qu'elles atteignent un niveau de développement pour y songer ?

1. Émergence de la performance globale

Le concept de performance globale est apparu suite aux limites constatées dans la mesure de la seule performance financière. L'entreprise ne peut plus se contenter de satisfaire uniquement ses actionnaires. Elle doit prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes (actionnaires, syndicats, fournisseurs, clients, ONG...).
La performance globale s'est répandue en Europe avec l'apparition du débat lié au développement durable. Aux Etats – Unis, le concept est plus ancien.

[151] Le rapport Brundland élaboré suite à la commission mondiale sur l'environnement et le développement définit le développement durable comme « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacités des générations futures à répondre aux leurs »

1.1. Emergence de la performance globale aux Etats – Unis

La paternité de la performance globale revient à H. Bowen, de l'avis de beaucoup d'auteurs, suite à la publication de son ouvrage « *Social Responsabilities of the Businessman* » en 1953. D'inspiration religieuse et éthique, la performance ne peut pas se limiter au seul profit financier, mais doit intégrer les dimensions sociales. Dès lors, on parle de performance globale. L'action sociétale[152] de l'entreprise découle de l'initiative propre du chef d'entreprise. C'est un acte individuel. Elle n'est pas pensée comme action intégrée dans la stratégie de l'entreprise. Capron et Quairel-Lanoizelee écrivent : « la vision américaine de la RSE met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter »[153]. Dans cet environnement américain, comment est perçue la RSE ? Les auteurs considérés, dans la littérature, comme des références sur le sujet ont fait un construit de cette notion. Bowen considère la RSE comme « une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société »[154]. Pour Davis[155] (1960), la RSE est l'ensemble des décisions et actions que prennent les dirigeants et qui vont au-delà des seuls intérêts économiques ou techniques de l'entreprise. Le *Commitee for Economic Development*, en 1971 circonscrit la RSE dans trois cercles. « le premier comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique ; le second, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs ; enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées»[156]. Carroll considère que la RSE « est ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire ». Ces quatre niveaux de responsabilité sont repris dans le schéma suivant :

[152] Il existe un débat sur la terminologie française du mot anglais *« social »*. La traduction directe renvoie beaucoup plus à la relation qu'entretient une entreprise avec ses employés : social. Mais en fait, sa portée est beaucoup plus étendue, d'où l'usage du mot « *sociétal* », qui lui, intègre les dimensions société et environnement.

[153] Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 122 p.

[154] Cité par Germain C., Trébucq S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, pp. 35-41.

[155] Cité par DOHOU A. et BERLAND N. « Mesure de la performance globale des entreprises »

[156] Cité par Germain C., Trébucq S. (2004).

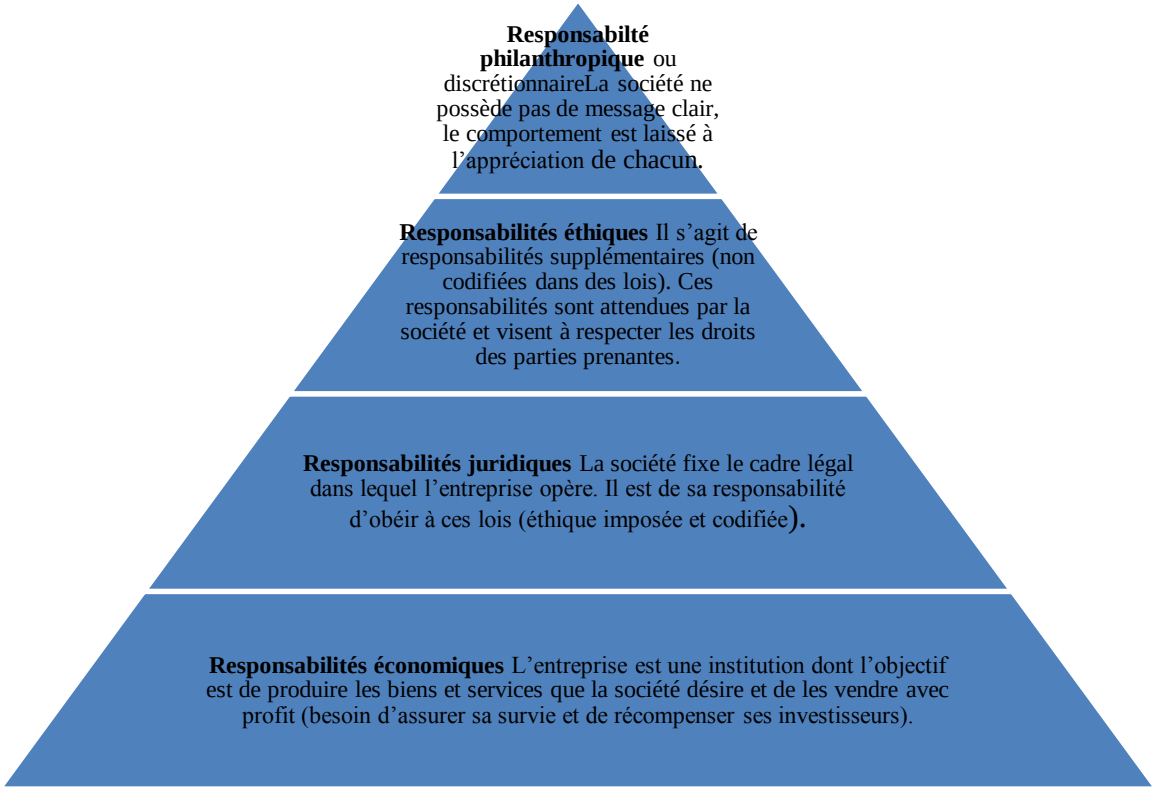


Schéma 2 : Les composantes de la RSE (source Mercier, 2004 ; Carroll, 1991)

On peut faire l'analogie avec la pyramide des besoins de Maslow. Plus une entreprise prend en considération les niveaux supérieur plus elle peut être considérée comme socialement responsable

Les développements sur la RSE font apparaitre une nouvelle dimension : *la réceptivité sociétale*, que Carroll définit comme la capacité des entreprises à répondre aux pressions sociétales. Cette notion renforce la RSE dans la mesure où cette dernière est beaucoup plus d'ordre théorique alors que la réceptivité sociétale est opérationnelle. En effet, on passe des intentions aux actes.

C'est dans ce cadre, en mutation continue, qu'apparait la notion de performance sociétale des entreprises (PSE) qui intègre, donc les différentes approches de la performance. Seulement, un problème subsiste. C'est celui de sa définition. Dans ce qui suit, on reprendra quelques définitions pour mieux appréhender cette notion. Pour Carroll[157] (1979), la PSE est le croisement de trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée. Wood (1991) considère que la performance sociétale est « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Devant cette profusion et confusion de définitions, Clarckson propose une définition simplifiée. Il considère la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders.

1.2. Emergence de la performance globale en Europe

Dans la conception américaine, les actions philanthropiques constituent l'assise de la RSE, alors qu'en Europe, elles sont exclues du champ d'action de la RSE. Ne relèvent de la RSE

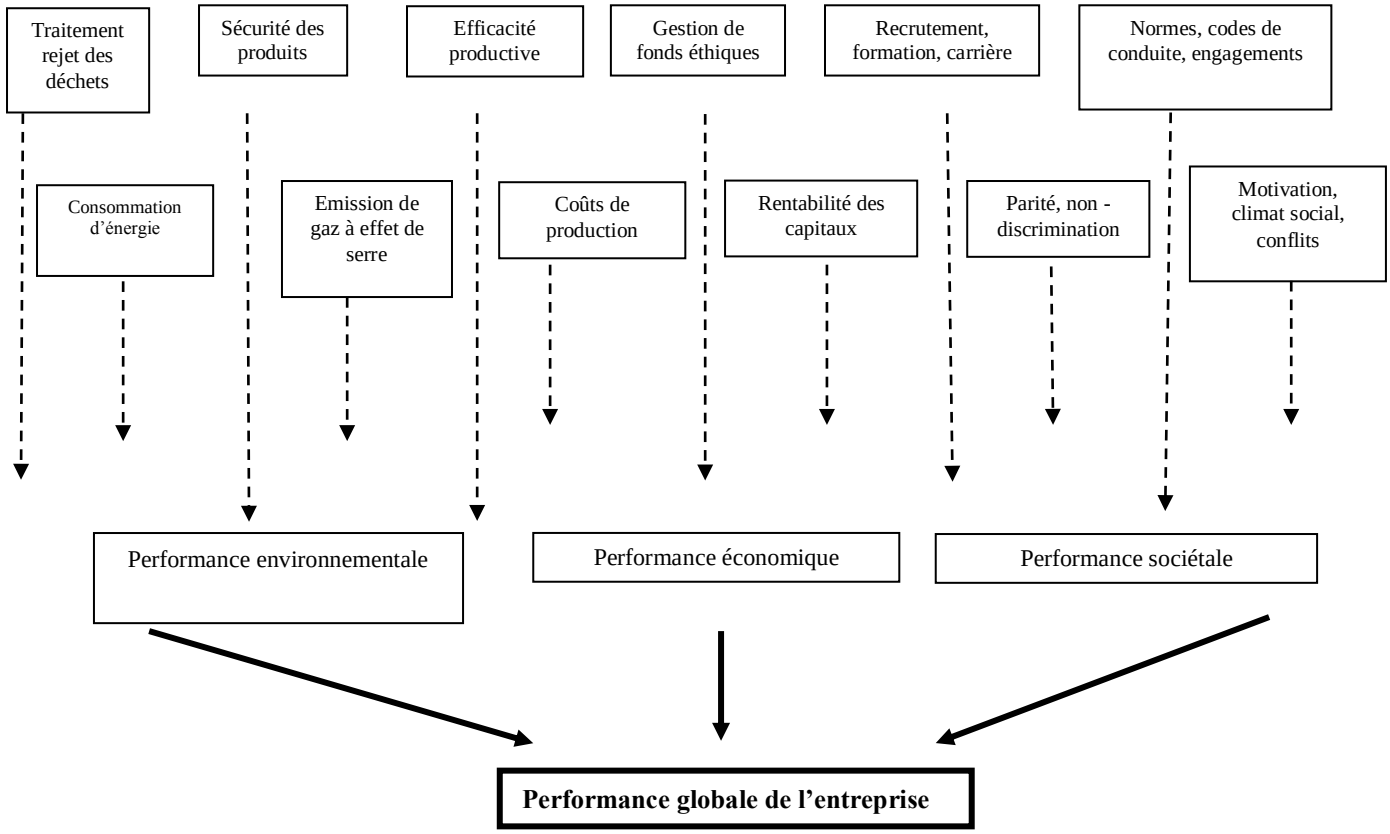
[157] Cité par DOHOU A. et BERLAND N.

que les actions habituellement exercées par l'entreprise. La commission européenne[158] définit la RSE comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Par ailleurs, si aux Etats – unis le fait générateur de la RSE est religieux et éthique, en Europe elle découle du souci de développement durable. Souci qui a d'ailleurs permis d'intégrer de nouvelles dimensions à la notion de RSE, au fil des divers sommets et rencontres. A Göteborg[159], il a été question d'intégrer la dimension environnementale et celle de développement durable dans la stratégie de Lisbonne (elle représente l'axe de développement de l'Union Européenne sur la décennie 2000 – 2010). Il s'agit «d'examiner de manière coordonnée les conséquences économiques, sociales et environnementales de toutes les politiques et d'en tenir compte dans les processus de décision». En 2006, l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises dont l'objectif vise « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi »[160] est lancée par la commission européenne. Rappelons que ces questions de développement durable ont été développées lors des sommets de la Terre à Rio (1992) et Johannesburg (2002), notamment.

Cette approche européenne de la RSE permet d'engager des actions concrètes au niveau microéconomique et dont les résultats se feront sentir au niveau macroéconomique. Pesqueux[161] écrit «la responsabilité sociétale au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "Triple Bottom Line" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale.» proposé par Elkington J. en 1998.

C'est dans ce contexte qu'émerge le concept de performance globale, alors que dans le contexte américain, on parlait de performance sociétale de l'entreprise. Les premiers écrits sur cette question remonte à 1997 lorsque Marcel Lepetit[162], membre du groupe de travail du Commissariat Général du Plan définit la performance globale comme « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Globalement, la performance globale est appréhendée comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales[163]». Ce principe d'agrégation nous parait ambitieux car il repose sur une hypothèse forte de compatibilité entre les différentes dimensions de la performance globale alors qu'elles peuvent donner lieux à des conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes

[158] Livre vert, juillet 2001, p.8
[159] 15 et 16 juin 2001
[160] Lancement de l'« Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises » IP/06/358, Bruxelles, le 22 mars 2006, P. 2.
[161] Pesqeux Y. Organisations : modèles et représentations, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris, 2002, 397 p.
[162] CGP – Commissariat Général du Plan ; Jacot J. H ; Paranque B. ; Lepetit M. ; Reineke H. ; Afriat C.; Fleury B., « Entreprise et performance globale. Outils, évaluation, pilotage », Ed : Economica, 1997, 256 p
[163] Baret, 2006, p. 2 ; Reynaud, 2003, p.10



Source : Ducrou J.B., Management des entreprises, Hachette Technique, 2008.

2. Mesure de la performance globale

La performance globale intégrera dans sa mesure, trois dimensions : la performance environnementale, la performance économique et la performance sociétale. Il n'existe pas et ne peut exister de mesure unifiée qui intègre ces trois dimensions en même temps. Les outils et les indicateurs utilisés s'intéressent à une dimension de la performance globale. Il faudra, ensuite, faire une analyse de performance en croisant les différents résultats obtenus. La performance globale de l'entreprise ne traduit pas nécessairement la meilleure performance financière possible mais doit se comprendre comme la profitabilité qu'a pu obtenir une entreprise compte tenu des engagements sociaux et environnementaux qu'elle prend et assume.
Le tableau ci-dessus reprend les outils de mesure utilisés pour apprécier l'orientation des entreprises vers le développement durable.

Tableau 1 : Mesure des performances sociale, environnementale et globale

Dimension du développement durable	**Outils**	**Description**
Environnementale	Comptabilité environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers… L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs.» (ISO 14001, 2004)[164]
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil)[165]
Sociale	Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).
	Norme SA 8000	La norme sociale SA 8000[166] fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 1000[167] est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
	Bilan social	« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail français).[168]
Globale	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans le stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003)[169]
	Norme ISO 26000	L'ISO 26000[170] présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts des ses décisions et activités et en rendre compte. Elle décrit deux pratiques fondamentales de responsabilité sociétale que sont : • l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000 • l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.
	Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)	• Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. • *SBSC* : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001). • *TBSC* : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).
	Triple Bottom Line reporting	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

[164] http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=31807
[165] http://europa.eu/legislation_summaries/other/l28022_fr.htm
[166] http://ifme.org/sa8000/la-norme-sa8000
[167] http://www.reportingrse.org/_international-p-80.html
[168] Le code de travail en Algérie reste muet sur cette question de bilan social.
[169] http://www.vedura.fr/developpement-durable/normes-referentiels/guide-sd-21000-afnor-entreprises
[170] http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots

Source : Complète et actualise les informations apportées par DOHOU A. et BERLAND N. « Mesure de la performance globale des entreprises »

2.1. Le Balenced Scorecard (tableau de bord prospectif).

Selon les concepteurs du balanced scorecard (Kaplan & Norton), il permet d'avoir une vision globale et équilibrée grâce à l'articulation entre les différents axes de telle sorte à faire apparaître le lien entre les activités de l'entreprise et sa stratégie. Cette vision découle d'une série d'enchainement entre les axes. Ainsi l'apprentissage organisationnel permettra d'améliorer les processus internes, qui à leur tour, permettront la fidélisation de la clientèle et de ce fait atteindre les objectifs économiques. Cette finalité ne découle pas uniquement d'actions purement commerciales (prix attractifs, avantages…), mais elle se conjugue avec d'autres actions telles la protection de l'environnement, l'aide aux plus démunis… C'est dans ce contexte là que le balanced scorecard s'insère dans la problématique RSE. Par ailleurs, il permet l'intégration d'indicateurs aptes à mesurer l'action RSE de l'entreprise.

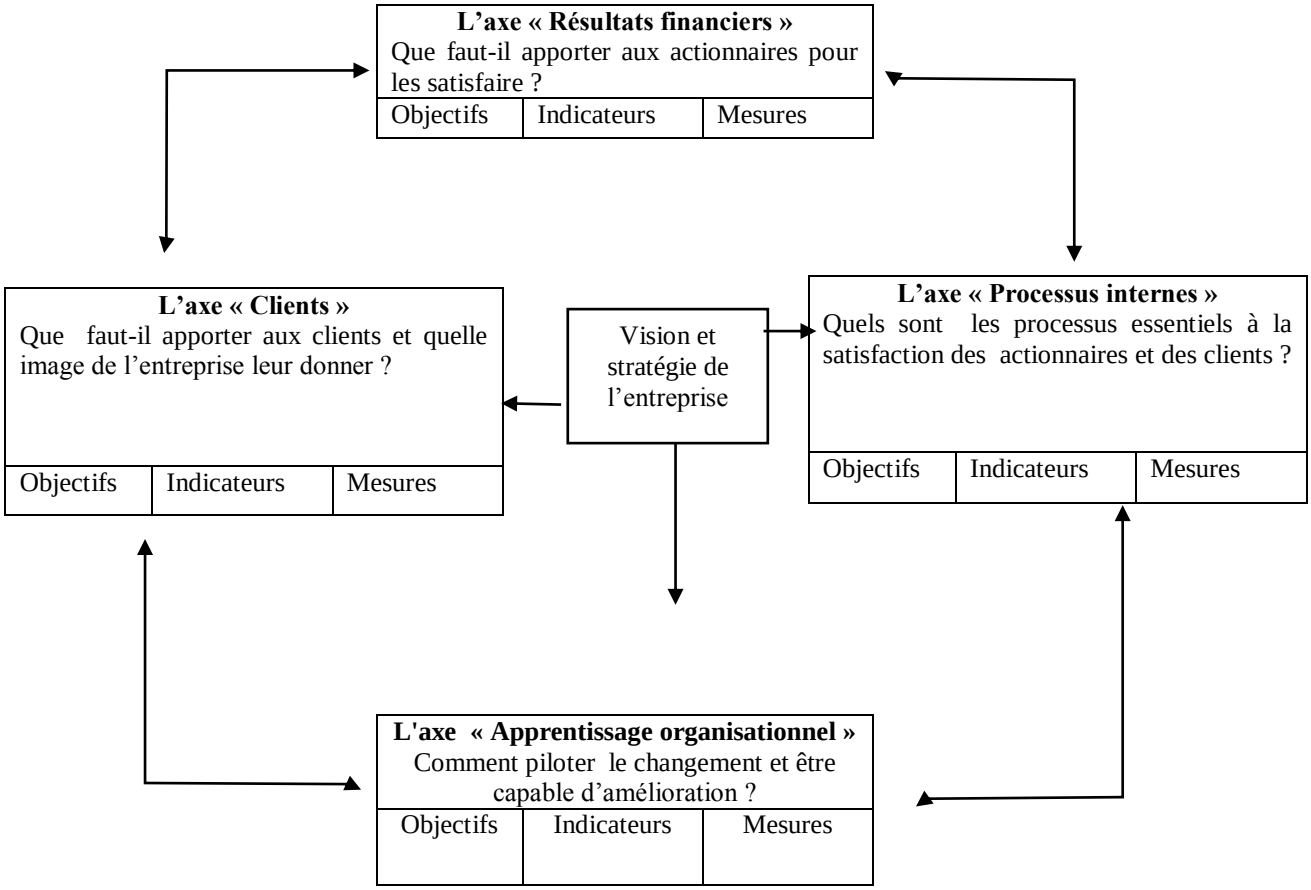
- **L'axe « Résultats financiers »**
  Il exprime la nécessité pour une entreprise d'assurer un niveau de performance suffisant suivant compte tenu de ses orientations stratégiques. Les indicateurs financiers utilisés permettent de mesurer la rentabilité de l'entreprise. Ce n'est pas la croissance la plus forte qui est recherchée car il faut prendre en considération la pérennisation de l'entreprise qui peut nécessiter des investissements pour préparer l'avenir.

- **L'axe « Clients »**
  Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs-clés de résultats permettant d'apprécier l'orientation client de l'entreprise aussi bien en termes de satisfaction que de fidélisation. Un affinement est possible en prenant en considération les catégories de clientèle compte tenu de la démarche de segmentation retenue par l'entreprise sur ses différents marchés.

- **L'axe « Processus internes »**
  L'approche processus permet de visualiser les conditions dans lesquelles se déroulent les activités internes pour assurer la réalisation des produits et services de l'entreprise. Elle permet d'identifier les leviers sur lesquels il est possible d'agir pour se différencier de la concurrence et favoriser l'atteinte des objectifs de satisfaction et de fidélisation de la clientèle.

- **L'axe « Apprentissage organisationnel »**
  Cet axe traduit le besoin d'une approche proactive qui permette à l'entreprise de faire évoluer ses formes d'organisations pour concrétiser ses orientations stratégiques. Il repose sur trois composantes : les ressources utilisées (notamment humaines), les systèmes et les procédures. Les développements apportés au Balenced Scorecard (voir tableau supra) visent à donner une dimension RSE plus importante que celle du modèle de base, qui est d'ailleurs considéré comme outil de mesure de la performance financière. Les autres axes sont considérés comme moyens permettant l'amélioration de la performance financière. La préoccupation n'est pas celle du développement durable.

Schéma N° 1: le balanced scorecard

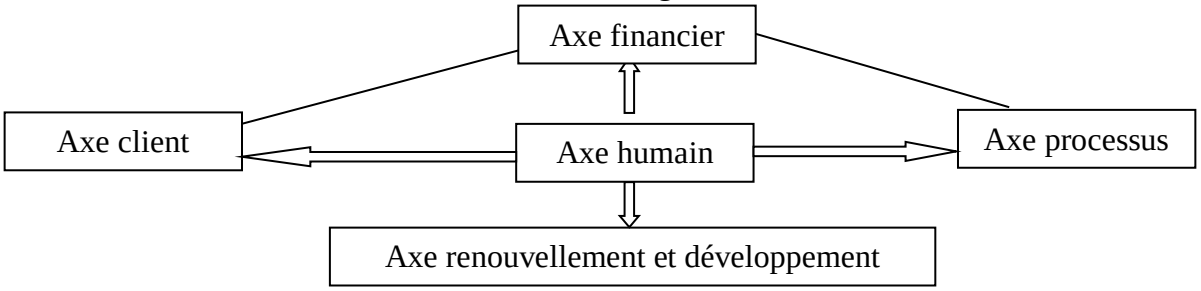


Source : Robert S. Kaplan et David P. Norton, Le tableau de bord prospectif, Éditions d'Organisation, 2003

2.2. Le navigateur de Skandia

Le navigateur Skandia est un outil de mesure de performance inspiré du balanced scorecard. Il a été mis en place par la société Skandia, une multinationale d'assurance et de services financiers basée à Stockholm Suède. Ce navigateur fut conçu par L. Edvinsson et M. Malone en 1997. Il puise ses fondements conceptuels dans la notion de capital intellectuel. Ce navigateur s'intéresse plus particulièrement au facteur humain dans l'entreprise. Il considère que le capital humain est le principal générateur de profits pour l'entreprise. Ce qui explique la place qu'il occupe dans le schéma puisqu'il est en interaction avec les différentes dimensions retenues. Les aspects liés à la stratégie et à l'apprentissage organisationnels sont regroupés dans l'axe renouvellement et développement.

Schéma N° 2 : le navigateur Skandia



Source : L'Atlas du management

Les auteurs de ce navigateur utilisent la métaphore de la maison, pour le présenter. Le toit est représenté par l'axe financier. C'est le résultat de ce qui a été fait par le passé. Les murs sont les axes client et processus. C'est grâce à eux que l'entreprise peut créer de la valeur, aujourd'hui. Les fondations sont représentées par l'axe renouvellement et le développement. Il concerne la façon dont l'entreprise prépare son avenir et le chemin parcouru depuis la création. Le cœur de la maison est l'axe humain. Il alimente tous les autres domaines.

2.3. Les indicateurs du navigateur Skandia

Les indicateurs du navigateur Skandia insistent sur la dimension prospective et sociale

- **L'axe financier**
  Les indicateurs retenus permettent d'apprécier la situation finançière globale de l'entreprise mais également son comportement sur des points jugés essentiels pour son avenir.

- **L'axe client**
  Il s'intéresse à la connaissance de la clientèle (satisfaction, fidélisation) ainsi qu'aux informations concernant la gestion de la relation client.

- **L'axe processus**
  Il étudie les processus réels de créations des services et des produits que la clientèle désire. Il s'intéresse, ainsi, aux différents supports utilisés et à leurs manipulations et à la manière de travailler. L'informatique constitue une cible d'étude compte tenue de sa place et de son rôle dans l'entreprise.

- **L'axe renouvellement et équipement**
  Il s'intéresse au positionnement actuel et futur de l'offre de l'entreprise en mettant en parallèlele comportement de la clientèle et les aptitudes de l'entreprises compte tenu des différents investissements consentis. Il aborde les modes de croissance retenus (interne et/ou externe) et évalue les évolutions envisagées sur le plan des ressources.

- **Le capital humain**
  Le capital humain peut se définir comme le potentiel des salariés. Il se compose principalement de deux composantes en relation avrec les compétences et les comportements. Chacune de ces composantes est appréciée à partir d'indicateurs

- **Le capital structurel**
  Il n'apparait pas dans le schéma et fait intervenir des éléments appartenant à d'autres axes. Le capital structurel désigne les capacités relationnelles de l'organisation.

Le tableau ci-dessous, reprend les principaux thèmes du navigateur, par axes ainsi que des exemples d'indicateurs.

Tableau N° 2 : Axes et Indicateurs du navigateurs Skandia

Axes	Thèmes	Indicateurs
Financier	Mesure de la productivité des salariés	Bénéfice par salarié
	Mesure de l'importance des nouvelles activités	Pourcentage du chiffre d'affaires des nouvelles activités
	Mesure des coûts de la relation clients et des coûts de recherche	Coût/transaction client
		Pourcentage des dépenses de recherche/chiffre d'affaires
	Mesure de l'utilisation des investissements pour enrichir la valeur de l'entreprise	ROI (return on investment) des investissements
Clients	Mesure de l'attention portée aux clients par l'entreprise	Temps consacré aux clients
		Temps de présence des salariés
	Mesure de la fidélité des clients	Taux de fidélisation
	Mesure du potentiel commercial des différents segments de clients	Chiffre d'affaires potentiel par catégorie de client
		Pourcentage d'évolution par catégorie de client
	Mesure du partenariat avec les clients	Nombre de produits coréalisés
		Nombre de rencontres avec les clients
	Mesure de l'assistance au client	Montant des dépenses de service après-vente par client
	Mesure de la réussite de la relation client	Parts de marché détenues
		Montant annuel d'achat par client
		Proportion des réclamations
Processus	Obsolescence du parc informatique	Pourcentage des équipements informatiques qui sont maintenus/ensemble de l'équipement informatique
	La performance des outils informatiques	Gains de temps et de coûts permis par l'informatique sur les principaux processus de l'entreprise
	Les compétences informatiques des utilisateurs	Taux de couverture des compétences informatiques
		Taux d'utilisation des applications
Renouvellement et équipement	Evolution des besoins des clients	Montant des investissements dans de nouveaux services/montant des investissements
	Attrait de l'entreprise sur les marchés	Montant des investissements réalisés pour développer les relations avec les clients/montant des investissements
	Poids de la nouveauté dans les produits et services réalisés	Part de nouveaux produits dans l'ensemble de la gamme
		Nombre de brevets déposés
	Rôle du partenariat dans le développement de la firme	Nombre de produits conçus avec des partenaires
	Evolution prévue des infrastructures	Nombre de projets de reengineering des infrastructures
	Niveau de formation et de dynamisme des collaborateurs	Proportion d'employés de moins de quarante ans
		Coût de formation/employé, niveau d'attachement à l'entreprise
Capital humain	Les compétences des employés	Taux de couverture des compétences stratégiques de l'entreprise
		Niveau de performance technique et managérial
	Le comportement des salariés	Taux de motivation
		Taux d'attachement à l'entreprise
		Taux de reconnaissance dans les valeurs de l'entreprise
		Pourcentage de proactifs dans les projets de changement
		Taux d'absentéisme
	L'agilité intellectuelle des salariés	Temps de déploiement d'une nouvelle technologie ou d'un projet
		Nombre de diagnostics de remise en cause et d'analyse critique des fonctionnements
		Pourcentage de procédures mise à jour
Structurel	Les relations avec les parties prenantes de l'entreprise	Nombre de clients
		Nombre de fournisseurs,
		Nombre de partenaires
		Nombre les stakeholders
		Nombre et l'intensité des rencontres avec eux
		Nombre de projets réalisés en commun
	Capacité des dispositifs de gestion (organigramme, procédures, processus, tableaux de bord, style de management, la culture	Taux de satisfaction à l'égard des différents outils de gestion
		Evaluation des styles de management et du système de valeur de l'entreprise
	Le développement	Pourcentage du chiffre d'affaires en recherche et développement
		Nombre de brevets
		Nombre de nouveau produit

		Nombre de nouveaux embauchés
		Evaluations de diversité chez les salariés
		Nombre de citations positives dans la presse
		Pays couverts commercialement ou en termes de prospection

Elaboré à partir de « L'Atlas du management », http.//www.atlasdumanagement.com/index.php?articles=99&zone=3

3. L'entreprise algérienne et la RSE

Des développements précédents, on voit que la RSE a deux dimensions : une dimension philanthropique, selon l'approche américaine et une dimension volontariste, intégrée dans la stratégie de l'entreprise, selon l'approche européenne. Qu'en-est-il de la RSE dans le contexte algérien ? L'économie algérienne a connu deux évolutions majeures qui ont eu des conséquences sur l'organisation des entreprises et sur leurs comportements. La première évolution est relative à la période post-indépendance et la deuxième concerne la période d'ouverture de l'économie.

3.1. Période post-indépendance

La période post-indépendance (1962 – début des années 1990) peut-être divisée en deux grandes étapes. La première étape est celle allant de 1962 aux années 1966 /67. La deuxième est celle allant des années 1966 /67 aux début des années 1990. Durant la première période, l'économie était destructurée et fragile :

- Activité principalement agricole, abondonnée par les colons européens ;
- Tissu industriel réduit, également abondonné.
- Un secteur des services déserté par l'encadrement français.

Durant cette période, la préoccupation première est la construction d'un Etat et la remise en marche de l'économie. Les question RSE ne sont pas à l'ordre du jour, d'ailleurs, elles sont à leur début. Néaumoins, on peut relever une mesure qui peut être intégrée dans ce registre, à savoir l'abrogation de l'exploitation du travailleur *« indigène »*.

La deuxième période a servi à consolider une économie, encore fragile. Elle est carcatérisée par les nationalisations et la construction d'une base industrielle. Fondée sur une approche socialiste, l'organisation des entreprises accordée une place, plus importante, à la dimenssion sociale. En effet, on a vu :

- la participation des travailleurs à la gestion des entreprises publiques (les comités de gestion) ;
- la mise en place de mesures d'accompagnement du cadre de travail (logement, colonies de vacances, hygiène et sécurité…) ;
- distribution de terres agricoles aux fellahs….

Pour les entreprises publiques, la performance finançière n'était pas la préoccupation principale ce sont les effets en termes de développement économiques qui étaient recherchés.La performance sociale était la plus mise en avant par les conséquences au niveau de l'emploi et par la préoccupation d'équilibre régional qui prévalait. La performance environnementale était évacuée. En effet, beacoup d'investissements réalisés, étaient polluants, sans que des mesures de protection de l'environnement ne soient prises.

Pour ce qui concerne le secteur privé, la situation était différente. Les opportunités de développement étaient réduites et l'activité se limitait à certains secteurs, tel que le textile, l'agroalimentaire. Pour ces entreprises privées la préoccupation était la survie. Les questions RSE ne se posaient pas. Le but recherché était la performance financière à court terme.

3.2. Période d'ouverture de l'économie

Suite aux difficultés qu'a connu l'Algérie dans les années 1980 (baisse substantielles des recettes) et aux changements intervenus dans le monde, un revirement s'est opéré sur le plan économique avec le basculement de l'économie planifiée à l'économie de marché.

Cette évolution a permis de reconfigurer l'organisation de l'économie. Les entreprises publiques sont devenues *autonomes* et la préoccupation finançière est devenue centrale avec la montée de l'Etat actionnaire. Pour le secteur privé, le champ est désormais libre pour l'investissement, national et étranger.

Dans ce contexte la place de la RSE sera abordée en trois points : le volet législatif, la RSE dans l'entreprise publique, la RSE dans l'entreprise privée nationale et étrangère.

- **Le volet législatif**

L'Algérie a mis en place tout un arsenal juridique afin d'obliger les entreprises à respecter les trois dimensions de la RSE : économique, sociétale et environnementale. Nonobstant les textes relatifs aux relations de travail (code du travail) et à l'activité commerciale (code de commerce, code des impôts…), on présente, ci-dessous, une liste, non exhaustive, de textes nationaux et internationaux qui versent dans la prise en charge de la RSE dans les entreprises. Le problème qui est posé est celui de l'application de ces textes et la coordination, au niveau gouvernemental, d'une action commune pour parvenir à cette fin. Ils posent également le problème de l'opérationnalisation du cadre juridique qui s'est mis progressivement en place. En effet, ces textes relèvent de différents ministères qui n'ont pas toujours définis les conditions de leur mise en œuvre et la coordination n'est pas toujours évidente.

L'Etat qui est le principal donneur d'ordre dans le cadre des marchés publics n'a pas initié de démarche imposant notamment pour les grands projets des contraintes sociales et environnementales. Les associations de consommateurs, de défense de l'environnement sont insuffisamment présentes et outillées pour faire évoluer les normes et assurer la pression nécessaire.

Le tableau ci-dessous reprend quelques textes ayant trait à la prise en charge de la RSE dans les entreprises.

Tableau N° 3 : Textes en relation avec la RSE dans l'entreprise.

Volet	**Dimensions**	**Documents**
Financier	Promotion de la compétitivité et mise à niveau	Décret-exécutif 192-00 du 16 juillet 2000 (JO 43 du 19 juillet 2000)
	Allégement, exonération et annulation de taxes et impôts (IBS, VF…)	Diverses LF, ANDI (Ord. N° 01 – 03 du du 20/08/2001)
Protection de l'environnement et développement durable	Elimination des déchets	Loi 01-19 du 12 décembre 2001 (JO N° 77 du 15/12/2001);
	Aménagement du territoire dans le cadre du développement durable	Loi 01-20 du 12 décembre 2001(JO N° 77 du 15/12/2001)
	Gestion, contrôle et élimination des déchets	Loi 01-19 du 12 décembre 2001(JO N° 77 du 15/12/2001);
	Protection et valorisation du littoral	Loi 02-02 du 5 février 2002(JO N° 10 du 12/02/2002);
	Protection de l'environnement dans le cadre du développement durable	Loi 10-03 du 19 juillet 2003(JO N° 43 du 20/07/2003);
	Activité polluantes	LF 2000 Art 54 (JO N° 92 du 25/12/1999)
	Protection des zones de montagne dans le cadre du développement durable	Loi 03-04 du 23 juin 2004(JO N° 41 du 27/06/2004);
	Promotion des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable,	Loi 09-04 du 14 août 2004(JO N° 52 du 18/08/2004).
	Prévention des risques majeurs et gestion des catastrophes dans le cadre du développement durable	Loi 20-04 du 25 décembre 2004(JO N° 84 du 29/12/2004)
	Engagement en faveur du développement durable	Déclaration des institutions financières sur l'environnement et le développement durable, lancée en 1997 par le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement).
	Développement durable	Charte du développement durable adoptée par le Conseil exécutif de la Chambre de

		commerce internationale en novembre 1990
	Promouvoir le rôle des institutions financières en matière de développement durable	Les sept Principes de Londres de la Corporation of London, publiés lors du Sommet de Johannesburg, en 2002.
Social	Relations individuelles et collectives du travail	Code du travail Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 complétée et modifiée.
	Préservation de l'emploi et protection des salariés	Décret législatif N° 94 – 09 (JO N° 34 du 01/06/1994)
	Retraite anticipée	Décret législatif N° 94 – 10 (JO N° 34 du 01/06/1994)
	Assurance chomage	Décret législatif N° 94 – 11 (JO N° 34 du 01/06/1994)
	Droit des travailleurs, de l'environnement et des droits humains, transparence et lutte contre la corruption	Pacte mondial, initiative des Nations Unies lancée en 1998.
	Enseignement et formation techniques et professionnels	Déclaration de principes tripartite adoptée en 1977 et révisée en 2000 par l'Organisation internationale du travail (OIT).

- **La RSE dans l'entreprise publique**

La conjoncture qu'a traversé l'entreprise publique durant les années 1990 a eu un impact sur le comportement RSE. En effet, l'entreprise publique était confontée à une multitudes de difficultés dont la rareté des ressources financière. Ne jouissant plus du soutien financier de l' Etat, comme par le passé, elle était contrainte de prendre un certain nombre de mesures afin de réduire ses dépenses. L'emploi était le poste qui a été le plus touché. La réduction des effectifs et des avantages dont bénéficiaient les employés ont constitué l'épine dorsale des programmes d'ajustement. Ainsi, on a assisté au licenciement de dizaines de milliers de salariés avec toute les conséquences qu'a eu une telle action sur la société (augmentation du chomage, conflits sociaux, destructuration de la cellule familiale…). Pour atténuer l'impact des mesures de compression des effectifs, il y a eu mise en place d'un dispositif juridique (voir decrets législatifs N° 94-09, 10 et 11 relatif au volet social). L'entreprise publique est, désormais, confrontée aux lois du marché et doit, de ce fait, générer des profits par son activité afin d'assurer sa pérennité.

La rentabilité économique prend le dessus au détriment des deux autres dimensions, sans pour autant faire fi de la protection de l'environnement. Des textes ont été promulgués à cette fin (voir tableau supra).Cela ne signifie pas, bien sur, que la préoccupation RSE est absente dans les entreprises publiques. La question qui se pose est de savoir si l'entreprise agit sciemment dans une optique RSE. En prenant l'exemple de la SONATRACH, A. Koudri[171] arrive aux conclusions suivantes :

✓ « la conception de la responsabilité sociale apparaît partielle ; elle n'intègre que les actions caritatives de l'entreprise vis-à-vis de son environnement et non pas l'ensemble des conséquences sociales du fonctionnement de l'organisation ; la responsabilité sociale en tant que pratique ne résulte pas d'une contrainte de la concurrence imposée à l'organisation par son environnement immédiat,

✓ la représentation de la responsabilité sociale pour l'organisation n'apparaît ni comme une exigence d'ordre sociale, ni comme un nouveau style de management, ni comme un enjeu stratégique important mais comme un simple changement d'appellation d'activités. »

- **La RSE dans l'entreprise privée nationale et étrangère**

Avec l'ouverture du marché, l'entreprise privée est confrontée à de nouveaux défis. Elle doit, d'une part faire face à la concurrence des entreprises étrangères et d'autre part, faire face au commerce (importations), surtout informel. Dans ce contexte, l'entreprise recherche, toujours, la rentabilité économique à court terme. Pour ce faire, elle a recours à divers subterfuges qui

[171] A. Koudri, « La responsabilité sociale de l'entreprise publique est-elle superfétatoire ? », communication au colloque sur la RSE les 24 et 25 Octobre 2010 organisé par le LAREEM, université d'Oran.

impactent, négativement, la RSE. Ainsi, le recours au travail précaire (contrat à durée déterminée), devient quasi-systèmatique. Ceci, dans le meilleur des cas. Autrement c'est le travail non déclaré. Les actions au profit des employés se limitent au strict respect de la réglementation, quand il n'y a pas moyen de la contourner. Il en est de même pour la protection de l'environnement. Les actions RSE qu'on rencontre ici et là, relèvent plutôt d'actions philanthropiques à l'occasion de situations déterminées : le mois de Ramadhan, les catastrophes naturelles… Pour les entreprises étrangères, en sus de ce qui a été dit pour le privé national, du moins pour certaines d'entre elles, l'engagement dans le développement durable est sujet à débat. Beaucoup d'entre elles se limitent à une présence commerciale et productive. La présence de certaines entreprises étrangères, comme le souligne K. Tahari[172], n'est-elle pas motivée, en plus des perspectives de profit intéressantes, par les exigences moins fortes sur le plan du respect de l'environnement que dans les pays du nord ?

Conclusion

La responsabilité sociétale des entreprises devient un argument concurrentiel pour les entreprises. Sous l'impulsion de la société civile, du législateur ou à la propre initiative de l'entreprise. Les entreprises qui s'engagent dans cette voie escomptent accroître leurs performances. Il ne sera plus question de la seule performance financière, mais elle englobera d'autres dimensions : sociétale et environnementale. En considérant les développements relatifs à la RSE, il ressort que la dimension financière de la performance reste prédominante. Les autres dimensions ont pour finalités de renforcer la performance financière en intégrant d'autres préoccupations. Cette intégration n'est pas simplement une simple « déclaration d'intention », elle appelle à des évolutions organisationnelles qu'il ne faut pas sousestimé.
Les entreprises, que ce soit en Algérie ou ailleurs, qui n'ont pas une bonne assise financière ne peuvent pas s'engager dans la voie de la RSE. Le retour sur investissement, car l'engagement RSE est un investissement, est faible et lent. Des évolutions sont toutefois perceptibles par la prise de conscience croissante des risques encourus et de l'intérêt d'apporter des solutions de fond. C'est le cas des secteurs potentiellement polluant pour lesquels un encouragement à la certification environnementale est demandé et où des investissements de mise au norme sont nécessaires. C'est également le cas dans les secteurs directement concernés par la santé des citoyens avec les différentes « affaires » qui ont secoué l'actualité (cachir, fromage, limonade etc)

Bibliographie

Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises, IP/06/358, Bruxelles, le 22 mars 2006, P. 2.
Baret P., « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, 2006, pp. 1-24.
Capron M., F. Quairel-Lanoizelee, « La responsabilité sociale d'entreprise », Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 2007, 122 p.

[172] K. Tahari, « La responsabilité sociale une nouvelle exigence de la gouvernance des entreprises ? Le cas de l'Algérie », communication au colloque sur la RSE les 24 et 25 Octobre 2010 organisé par le LAREEM, université d'Oran.

CGP – Commissariat Général du Plan ; Jacot J. H ; Paranque B. ; Lepetit M. ; Reineke H. ; Afriat C.; Fleury B., « Entreprise et performance globale. Outils, évaluation, pilotage », Ed : Economica, 1997, 256 p

Dohou A. et Berland N., « Mesure de la performance globale des entreprises ».

Ducrou J. B., « Management des entreprises », BTS 1ère Année, Hachette Technique, 2008.

Elkington J., «Cannibals with Forks » : the triple Botton line of 21 st century Business, New Society publishers, 1998.

Germain C., Trébucq S., « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, 2004, pp. 35-41.

Kaplan R. S. et Norton D. P., Le tableau de bord prospectif, Éditions d'Organisation, 2003.

Koudri A., « La responsabilité sociale de l'entreprise publique est-elle superfétatoire ? », communication au colloque sur la RSE les 24 et 25 Octobre 2010 organisé par le LAREEM, université d'Oran.

Lorino P., « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de l'organisation, 1997, p.18.

Livre vert, juillet 2001, p.8

ONU, Rapport Brundland « Notre avenir à tous », Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987.

Pesqueux Y., Organisations : modèles et représentations, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris, 2002, 397 p.

Reynaud E., « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003, pp. 1-15.

Tahari K., « La responsabilité sociale une nouvelle exigence de la gouvernance des entreprises ? Le cas de l'Algérie », communication au colloque sur la RSE les 24 et 25 Octobre 2010 organisé par le LAREEM, université d'Oran

Sites Internet

http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=31807

http://europa.eu/legislation_summaries/other/l28022_fr.htm

http://ifme.org/sa8000/la-norme-sa8000

http://www.reportingrse.org/_international-p-80.html

http://www.vedura.fr/developpement-durable/normes-referentiels/guide-sd-21000-afnor-entreprises

http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots

http.//www.atlasdumanagement.com/index.php?articles=99&zone=3

LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CADRE DES INSTITUTIONS PUBLIQUES DE ROUMANIE

Viorel LEFTER
Académie d'Études Économiques de Bucarest

Alexandrina DEACONU
Académie d'Études Économiques de Bucarest
alex.deaconu@yahoo.com

Anca BOGDAN
Académie d'Études Économiques de Bucarest

1. L'audit interne – notions générales

De nos jours, l'audit interne est devenu une pratique fréquente. Introduit au début comme un outil comptable, l'audit est devenu un instrument important pour la détection des risques majeurs dans l'activité des organisations. Avec le temps, l'audit s'est développé comme une profession, étant dans un permanent processus d'adaptation aux changements des organisations ou de l'environnement d'affaires.
L'apparition de l'audit interne en tant que fonction est relativement récente. On en parle à partir de la crise économique de 1929 des États-Unis. Profondément affectées par la récession économique, les entreprises ont concentré leurs efforts pour faire des économies dans tous les domaines d'activité. À cette fin, on a procédé à une analyse minutieuse des comptes afin de trouver des solutions qui résultent en déductions fiscales. Jusqu'à ce moment-là, les grandes entreprises américaines faisaient appel aux cabinets d'audit externe, qui étaient des organismes indépendants qui avaient la mission de certifier les comptes, les bilans et les situations financières. Dans la recherche de méthode de réduction des charges, on est arrivé à la conclusion que l'activité de certification des documents comptables par les auditeurs externes supposait de nombreuses activités de préparation : inventaires, analyses de comptes, sondages etc. On a donc suggéré qu'une partie de ces activités préparatoires soient prises en charge par le personnel de l'entreprise. Les cabinets d'audit externe ont accepté une telle solution à condition d'exercer une certaine supervision. Cette supervision est en effet assurée par les auditeurs internes, des personnes qui exerçaient des opérations d'audit et qui étaient employées par l'entreprise. C'est l'époque où est apparu le concept d'audit interne, bien que son contenu fût lointain de celui qu'on lui attribue à présent.
Entre temps, l'aire couverte par l'audit s'est élargie et son rôle est devenu plus important dans le cadre de l'organisation. À présent, on parle de l'audit comme une profession bien organisée, ayant une influence signifiante sur l'activité de l'entreprise. On retrouve plus de 80 instituts nationaux, regroupés dans le cadre de l'Institut des Auditeurs Internes (Institute of Internal Auditors – IIA), siégé à Orlando, aux États-Unis. La profession compte plus de 77000 membres dans plus de 120 pays (Mitea A., 2006).
Nos opinions concernant l'audit des ressources humaines sont fondées pour la plupart sur les ouvrages de Ardouin T., Lacaille S (2005), Igalens J (2004), Meignant A. (2009), et Martory B (2005). En ce qui concerne l'audit social, un domaine sous-représenté en Roumanie, notre documentation a eu pour point de départ les ouvrages de Peretti J-M et Vachette J (1986), Peretti J-M et Igalens J (2008), Igalens J. et Peretti J-M (2009), Igalens J. et Combemale M. (2005) et Candau P. (2002).

Pour une meilleure compréhension du concept d'audit interne, nous retiendrons les considérations suivantes :

- L'*audit interne* est une activité indépendante, objective, d'assurance et de conseil, censée à apporter de la plus-value et à améliorer les opérations d'une organisation (Marin I., 2011) ;
- L'*audit* aide l'organisation à accomplir ses objectifs par l'intermédiaire d'une approche systémique et organisée de l'évaluation et de l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance (IIA, 2004) ;
- Les *services d'audit* représentent un examen objectif des documents justificatifs (les preuves d'audit) afin d'obtenir une évaluation indépendante des processus de gestion des risques, de contrôle ou de gouvernance organisationnelle (Igalens J., 2000) ;
- Les *services d'audit* supposent un processus d'évaluation objective des documents justificatifs par l'auditeur interne afin d'émettre une opinion ou une conclusion indépendante sur un processus, un système ou un autre sujet (Ghiţă E., 2007).
- La nature et l'aire de couverture d'une *mission d'audit* sont établies par l'auditeur interne. En général, les services d'assurance d'audit impliquent trois parties (Mitea A., 2006) :
- la personne ou le groupe de personnes impliquées (s) directement dans le processus, le système ou l'activité auditée (le propriétaire du processus) ;
- la personne ou le groupe de personnes qui effectue l'évaluation (l'auditeur interne) ;
- la personne ou le groupe de personnes qui utilise l'évaluation (l'usager).

L'*audit interne* est une profession basée sur *un cadre de référence* reconnu à travers le monde, même s'il y a des adaptations locales de la législation ou des règlements, en fonction des particularités des environnements existants dans chaque pays, des règles spécifiques à certains secteurs d'activité ou de la dimension et de la culture organisationnelle. Ce cadre de référence sert comme fondement dans la préparation pour obtenir un diplôme professionnel reconnu globalement, qui est délivré après avoir passé un examen de spécialité. Il s'agit du diplôme CIA – Certified Internal Auditor (diplôme d'auditeur interne certifié), l'équivalent pour la profession d'auditeur interne du diplôme d'expert-comptable pour ce qui est la révision des comptes.

Le cadre de référence de l'*audit interne* comprend :

- La *définition* de l'audit interne, adoptée en juin 1999 par le Conseil d'Administration de l'IIA, qui prévoit que l'audit interne effectue des missions d'assurance et de conseil, que son domaine de responsabilité couvre la gestion des risques, le contrôle interne et la gouvernance d'entreprise et que sa finalité est d'apporter de la plus-value aux organisations ;
- Le *code déontologique*, qui fournit aux auditeurs internes les principes et les valeurs qui orientent la pratique professionnelle en fonction du contexte spécifique ;
- Les *normes professionnelles* pour la pratique de l'audit interne, qui donnent des directions pour guider les auditeurs internes vers l'accomplissement de leur mission et la gestion de leur activité ;
- Les *modalités pratiques d'application*, qui apportent des commentaires et des explications aux normes et qui recommandent les meilleures pratiques en la matière ;
- Le *support pour le développement professionnel*, qui est composé d'ouvrages et articles concernant la doctrine, de volumes des colloques, séminaires et conférences de spécialité.

La connaissance et l'application de ce cadre de référence assurent les entreprises et les organismes de réglementation sur le professionnalisme des auditeurs internes.

2. Formes d'audit dans le système public roumain

La notion d'audit est relativement récente en Roumanie. Les lois qui régissent cette activité dans de divers secteurs socio-économiques sont nombreuses et il n'y a pas un organisme ayant la compétence ou l'autorité nécessaire pour médier toute dispute qui pourrait apparaître.
La loi n° 672 de 2002 qui régit l'audit publique interne (avec les modifications et compléments ultérieurs), définit l'audit public interne comme l'activité fonctionnelle indépendante et objective qui :

- assure et conseille la direction en ce qui concerne la bonne gestion des revenus et des charges publiques, améliorant les activités de l'entité publique ;
- aide l'entité publique à accomplir ses objectifs par une approche systémique et méthodique d'évaluation et amélioration de l'efficience et l'efficacité du système de management basée sur la gestion des risques, du contrôle et des processus administratifs.

Par son esprit et son contenu, cette loi est une preuve de la modernité de l'approche de l'audit dans les institutions roumaines et constitue un support réel pour de nombreuses entités de notre pays.
La législation roumaine en vigueur définit trois types d'audit public interne :
a) *L'audit de système* – une évaluation profonde des systèmes de gestion et de contrôle interne, ayant pour but d'évaluer leur fonctionnement du point de vue économique, de l'efficacité et de l'efficience afin d'identifier les points faibles et de formuler des recommandations pour leur amélioration ;
b) *L'audit de la performance* – met en examen la Co rectitude des critères d'évaluation des résultats établis pour la mise en œuvre des objectifs de l'entité publique et émet une opinion sur la conformité des résultats par rapport aux objectifs établis ;
c) *L'audit de régularité* – examine les activités de l'entité de la perspective des effets financiers obtenus par l'exploitation des fonds publics ou du patrimoine public, compte tenu de l'ensemble des principes, des règles procédurales et méthodologiques applicables.

Nous analyserons plus en profondeur *l'audit de la performance*. Le but de l'audit de la performance est de fournir des informations relevant en ce qui concerne la manière de mise en œuvre et les conséquences des activités publiques. La réalité économique et financière roumaine a démontré qu'il ne suffit pas que l'argent public soit dépensé conformément à la loi, mais les dépenses doivent également être économiques, efficientes et efficaces.
La mesure des performances par le rapport des résultats aux objectifs, tenant compte des « 3 E », est devenue une nécessité pour les managers à tous les niveaux de la hiérarchie.
En règle générale, l'audit de la performance est censé répondre à deux questions fondamentales, à savoir :
Les travaux ont-ils été correctement exécutés ?
Est-ce qu'on a fait ce qu'on devait faire ?

La première question concerne spécialement le fournisseur de services. L'intérêt dans ce cas est si les décisions politiques ont été correctement mises en œuvre. L'auditeur veut étudier si le personnel d'exécution a respecté les règlementations et les coordonnées de la stratégie et s'il agit conformément aux meilleures pratiques en la matière.
L'aire d'examen de l'audit devient plus large avec la deuxième question, « Est-ce qu'on a fait ce qu'on devait faire ? », ou, autrement dit, si les mesures établies ont été mises en place. Ce type de question reflète l'efficacité ou l'impact des activités déroulées par l'entité afin de réaliser les objectifs organisationnels. L'auditeur de la performance peut parfois constater que l'une des mesures proposées est inefficace. Alors qu'un auditeur de la performance commence à se demander si un engagement public est totalement faisable, il devra quand

même garder sa mission dans les limites du mandat et suivre les objectifs établis tout en étendant les procédures d'examen dans la sphère politique.
Les standards internationaux définissent l'audit de la performance comme « *un audit de la manière économique, efficiente et efficace d'utilisation des ressources afin d'accomplir ses responsabilités* » et délimitent le périmètre de l'audit de la performance comme :
a) L'audit de la manière économique de réalisation des activités administratives par rapport aux principes et aux pratiques d'un management performant ;
b) L'audit de l'efficience de l'utilisation des ressources humaines, financières et d'autres ressources, comprenant l'examen des systèmes informationnels, des modalités de mesure et de suivi des indicateurs de performance, ainsi que des procédures suivies par l'entité auditée pour remédier les points faibles identifiés ;
c) L'audit de l'efficacité de la performance concernant les objectifs de l'entité auditée et l'audit de l'impact concret de l'activité de l'entité comparé à l'impact planifié.
Conformément aux provisions de la Loi n° 672 / 2002 concernant l'audit public interne, la définition des « 3 E » est la suivante :

- *l'économie* – la minimisation du coût des ressources allouées pour atteindre les résultats estimés d'une activité, tout en maintenant le niveau de qualité aduat pour obtenir les résultats respectifs ;
- *l'efficacité* - le degré d'accomplissement des objectifs programmés pour chacune des activités et le rapport entre le résultat projeté et celui réel de l'activité respective ;
- *l'efficience* – la maximisation des résultats d'une activité par rapport aux ressources utilisées.

3. Le déroulement d'une mission d'audit public interne concernant le système de rémunération

Notre implication dans la préparation et le déroulement d'une mission d'audit interne du système de rémunération d'une institution publique roumaine a été déterminée par le besoin d'identifier et classifier les pratiques d'audit mises en place en Roumanie, d'une part, et par le désir d'observer de manière directe le contexte généré par les mesures prises par le gouvernement pour la diminution des dépenses publiques afin de faire face à la crise économique.

La mission d'audit interne déroulée en automne 2011 dans le cadre d'une institution publique a suivi les étapes suivantes :

1e étape. La rédaction de l'Ordre de service par le département d'audit interne.
L'objectif suivi lors de cette étape a été de s'assurer que le texte de cet Ordre prévoit les réglementations qui régissent la mission, la période de déroulement, l'unité auditée et les thèmes d'audit.

2e étape. L'établissement des objectifs de la mission d'audit interne.
Selon nous, les objectifs d'une telle mission concernent l'analyse du système salarial et l'évaluation des modalités de paiement des droits salariaux correctement et à temps. L'établissement des objectifs a permis de garder en vue les objectifs de la démarche analytique et a favorisé la formulation des recommandations de l'étude.

3e étape. La nomination de l'équipe d'audit public interne, ayant un superviseur nommé parmi les membres de l'équipe, conformément à la législation en vigueur. Notre collaboration

avec l'équipe d'audit a représenté une opportunité de dialogue avec des professionnels et a favorisé la formulation d'observations utiles pour le domaine audité.

4e étape. La déclaration des incompatibilités.
Afin de déterminer les incompatibilités possibles, on a administré un questionnaire contenant 11 questions à choix forcée Oui / Non. Les principaux aspects visés ont été :
- l'existence d'une relation officielle, financière ou personnelle qui pourrait limiter l'enquêteur;

- l'existence de préjugés concernant des personnes, des groupes, des organisations ou des objectifs qui pourraient influencer la mission d'audit ;
- l'occupation de postes dans le cadre de l'entité à auditer ;
- l'implication dans l'élaboration ou la mise en place des systèmes de contrôle de l'entité à auditer ;
- l'existence de liens de parenté avec le dirigeant de l'entité à auditer ou avec les membres de la structure collective de direction.

5e étape. La rédaction de la Notification concernant le début de la mission d'audit interne (adressée au dirigeant de l'entité auditée).
Pour le cas analysé, la notification a contenu toutes les informations prévues par la loi en vigueur. Dès le début de la mission, elle informe l'entité auditée sur les documents requis pour l'audit : le statut de l'entité, le règlement d'organisation et de fonctionnement, l'organigramme, les fiches des postes pour le personnel de direction et d'exécution, les dispositions du dirigeant de l'entité concernant l'encadrement, la mobilité interne, le transfert, le détachement et la cessation des rapports de travail avec le personnel, les dispositions du dirigeant de l'entité concernant l'octroi des primes salariales, les dossiers concernant des déductions fiscales, les documents de la paye, les documents justificatifs concernant la présence du personnel pendant le programme de travail, les documents justificatifs concernant les virements des retenues sur salaires vers les budgets de destination, les documents centralisateurs de la paye, les manuels de procédures concernant l'exercice des diverses formes de contrôle interne, les manuels de procédures internes concernant les activités déroulées par le personnel de l'entité.

6e étape. La collecte des informations préliminaires sur l'entité auditée.
L'équipe d'audit a transmis au dirigeant de l'entité auditée un questionnaire de collecte d'informations. Les questions concernaient : la création de l'entité, le siège de l'entité, l'objet d'activité, l'existence d'un Règlement d'organisation et fonctionnement (ROF), l'existence des fiches de poste, l'implication de l'entité dans le processus d'exécution budgétaire, les ressources financières nécessaires pour le déroulement de l'activité de l'entité, l'établissement des objectifs généraux et spécifiques aux différents départements, les services juridiques assurés à l'entité, l'objectif général et les objectifs spécifiques pour le département de paye, le nombre et la structure par catégories de personnes employées par l'entité, le degré d'occupation des postes par catégories de personnel, catégories de fonctions inoccupées, les catégories de primes salariales qui sont octroyées dans le cadre de l'entité, l'existence des retraitées employées ou maintenues dans leurs fonctions, des personnes dont les contrats de travail ont cessé (liste nominale) ou des congés sans paye, l'existence de situations de paiement d'aides provenant des fonds d'assurances sociales, l'existence de retenues sur les salaires, l'existence de dossiers fiscaux concernant les documents justificatifs pour les déductions personnelles, l'existence de paiements faits avec avis délégué de contrôle financier préventif, l'existence du graphique de rédaction et de la circulation des documents justificatifs, l'existence de documents d'organisation du contrôle interne au niveau de l'entité,

l'existence de registres ou d'autres documents légaux qui reflètent l'exercice du contrôle interne et les mesures proposées/approuvées suite aux constats, l'existence de l'activité de contrôle financier préventif propre (CFPP) conformément à la législation en vigueur, l'existence de points et leviers de contrôle interne dans le cadre du compartiment de paye, l'existence de cas où il y a eu responsabilité matérielle, sanction disciplinaire ou contravention suite aux contrôles internes effectués par le département de paye, l'existence du personnel détaché dans d'autres entités ou l'existence des employés qui ont effectué des missions à l'étranger pendant la période auditée, l'existence d'employés de l'entité qui ont bénéficié de congés prénatal, de maternité, post-natal etc. pendant la période auditée, l'existence d'embauches pour période déterminée pour des positions temporairement inoccupées suite au départ en congé prénatal, de maternité, post-natal etc. des titulaires, le degré d'implication du management dans le processus exécutif des départements coordonnés, l'existence de relations hiérarchiques de commande et d'exécution, la vérification de la compétence des employés du département de paye, l'existence des indices de manque de coopération entre les départements de ressources humaines et financier-comptable, des signes de tensions / conflits entre les membres du département de paye, la liste nominale du personnel qui a avancé dans la hiérarchie, la liste nominale des employés sanctionnés pendant la période auditée, la liste nominale des employés qui ont bénéficié de salaire de mérite pendant la période auditée, l'enregistrement des réclamations concernant la manière de calcul des salaires pour les employés de l'entité, les dispositions concernant le personnel émises pendant la période auditée, l'existence d'erreurs dans la méthodologie de calcul des salaires, l'existence de difficultés en ce qui concerne l'encadrement du personnel, le paiement des heures supplémentaires pendant la période auditée ou l'existence des stratégies et des programmes de formation et de développement professionnel des employés.

7e étape. L'analyse des informations sollicitées a permis l'identification des risques associés aux activités auditées.

Notre recherche ne s'est pas limitée à l'identification des risques. Nous avons calculé également le niveau de risque d'audit et nous avons classé les opérations en fonction des résultats de l'analyse des risques.

Par l'application d'un raisonnement matriciel comparatif, les risques identifiés ont été regroupés en trois catégories, à savoir :

- *Risque faible :* [1 …….. 1,7) ;
- *Risque modéré :* [1,7 ……..2,3) ;
- *Risque élevé :* [2,3 …….3].

Nous en présentons un inventaire dans le tableau ci-après :

Tableau n° 1 - Risques associés aux activités auditées

Nr.crt	***Objet de l'audit***	***Activités auditables***	***Risques identifiés***
1.	Organisation du système salarial	1.1. L'assurance des ressources humaines compétentes pour le bon déroulement des activités liées de la paye.	Le personnel impliqué dans les activités liées à la paye est insuffisant ou manque la formation spécialisée pour les exigences du poste occupé.
		1.2. La représentation de l'activité de paye dans le Règlement d'organisation et de fonctionnement de l'entité.	L'activité de paye n'est pas clairement reflétée par le ROF
		1.3. L'assurance du nantissement adéquat en moyens techniques, meubles et espaces de travail pour le bon déroulement des activités liées à la paye.	Le nantissement technique, les meubles ou les espaces de travail sont insuffisants pour le bon déroulement de l'activité de paye.
2.	Le paiement correct et à temps des droits salariaux	2.1. L'enregistrement dans la base de données du logiciel de paye des éléments de la Disposition de personnel.	Les données de la Disposition de personnel sont transposées avec erreurs dans la base de données du logiciel de paye.
		2.2. L'enregistrement dans la base de données du logiciel de paye des éléments du Journal de présence au travail.	L'omission ou l'erreur dans l'enregistrement des éléments du Journal de présence dans la base de données du logiciel de paye.
		2.3. L'enregistrement dans la base de données du logiciel de paye des documents concernant les congés médicaux.	L'erreur d'enregistrement des données inscrites sur les certificats médicaux.
		2.4. L'enregistrement dans la base de données du logiciel de paye des documents concernant les déductions personnelles.	L'enregistrement inexact des informations inscrites dans les déclarations des employés en ce qui concerne les personnes qui sont à leur charge.
		2.5. L'émission des documents de paye.	Les documents de paye sont incomplets
		2.6. L'émission du centralisateur des documents de paye.	Les sommes inscrites dans le centralisateur ne sont pas identiques au total des sommes enregistrées dans les documents de paye.
		2.7. L'émission des bulletins de paye individuels.	Il y a des écarts entre les documents de paye et les bulletins de paye individuels.
		2.8. Le paiement des salaires, l'émission des ordres de paiement et le virement de toutes les sommes liées aux salaires.	Erreurs dans les ordres de paiement ou omission de virer les retenues sur salaires vers les budgets de destination.
		2.9. La rédaction des déclarations fiscales concernant le montant et le paiement des contributions vers le budget d'État, dans les délais légaux.	Omission d'établir et de déposer auprès des organismes compétents des déclarations fiscales ou des erreurs de rédaction.
		2.10. La rédaction des fiches fiscales individuelles.	Omission ou erreurs dans l'établissement des fiches fiscales.

8e étape. Conformément aux objectifs de notre étude, nous avons procédé à l'identification des points forts et des faiblesses du système de récompenses de l'institution publique auditée. Le tableau no 2 ci-après présente une synthèse des principaux points forts et des points faibles identifiés.

Tableau n° 2 - Tableau des points forts et points faibles

Objet de l'audit	***Activités auditables***	***Risques identifiés***	***Conséquences***	***Catégorie de risque***	***Degré de confiance***	***Point fort/ point faible***	***Observations***
Organisation du système salarial	L'assurance des ressources humaines compétentes pour le bon déroulement des activités liées de la paye.	Le personnel impliqué dans les activités liées à la paye est insuffisant ou manque la formation spécialisée pour les exigences du poste occupé.	Non-conformités dans le déroulement des activités de paye déterminées par l'inexistence d'un cadre organisé au niveau de l'entité	Élevé	Moyen	Point faible	L'objet de l'audit est classé comme ayant un risque élevé, mais le degré de confiance est moyen. Cela constitue un point faible.
	La représentation de l'activité de paye dans le Règlement d'organisation et de fonctionnement de l'entité.	L'activité de paye n'est pas clairement reflétée par le ROF.	Déroulement non-conforme des processus liés à la paye	Moyen	Moyen	Point faible	L'objet de l'audit est classé comme ayant un risque moyen, le degré de confiance est moyen. Cela constitue un point faible.
	L'assurance du nantissement adéquat en moyens techniques, meubles et espaces de travail pour le bon déroulement des activités liées à la paye.	Le nantissement technique, les meubles ou les espaces de travail sont insuffisants pour le bon déroulement de l'activité de paye.	Difficultés dans le déroulement du processus de paye à cause d'un climat de travail inadéquat.	Moyen	Moyen	Point faible	L'objet de l'audit est classé comme ayant un risque moyen, le degré de confiance est moyen. Cela constitue un point faible.
Le paiement correct et à temps des droits salariaux	L'enregistrement dans la base de données du logiciel de paye des éléments de la Disposition de personnel.	Les données de la Disposition de personnel sont transposées avec erreurs dans la base de données du logiciel de paye.	Droits salariaux octroyés / retenus en désaccord avec la législation en vigueur.	Moyen	Moyen	Point faible	L'objet de l'audit est classé comme ayant un risque moyen, le degré de confiance est moyen. Cela constitue un point faible.
	L'enregistrement dans la base de données du logiciel de paye des éléments du Journal de présence au travail.	L'omission ou l'erreur dans l'enregistrement des éléments du Journal de présence dans la base de données du logiciel de paye.	Droits salariaux octroyés / retenus en désaccord avec la législation en vigueur.	Moyen	Moyen	Point faible	L'objet de l'audit est classé comme ayant un risque moyen, le degré de confiance est moyen. Cela constitue un point faible.
	L'enregistrement dans la base de données du logiciel de paye des documents concernant les congés médicaux.	L'erreur d'enregistrement des données inscrites sur les certificats médicaux.	Paiements d'assurances sociales octroyés sans y avoir le droit ou non octroyés	Moyen	Moyen	Point faible	L'objet de l'audit est classé comme ayant un risque moyen, le degré de confiance est moyen. Cela constitue un point faible.
	L'enregistrement dans la base de données du logiciel de paye des documents concernant les déductions personnelles.	L'enregistrement inexact des informations inscrites dans les déclarations des employés en ce qui concerne les personnes qui sont à leur charge.	L'octroi illégal de déductions fiscales ou la non-attribution, avec des conséquences sur le montant des droits salariaux.	Elevé	Moyen	Point faible	L'objet de l'audit est classé comme ayant un risque élevé, le degré de confiance est moyen. Cela constitue un point faible.
	L'émission des documents de paye.	Les documents de paye sont incomplets	Autorisation de dépenses de fonds publics ayant à la base des documents qui ne correspondent pas aux conditions légales.	Elevé	Moyen	Point faible	L'objet de l'audit est classé comme ayant un risque élevé, le degré de confiance est moyen. Cela constitue un point faible.
	L'émission du centralisateur des documents de paye.	Les sommes inscrites dans le centralisateur ne sont pas identiques au total des sommes enregistrées dans les documents de paye.	Le virement de sommes incorrectes envers les différents fonds constituant le budget d'État. Erreurs dans les sommes payées envers les employés ou le non-paiement de certains droits.	Elevé	Moyen	Point faible	L'objet de l'audit est classé comme ayant un risque élevé, le degré de confiance est moyen. Cela constitue un point faible.

9e étape. La formulation des recommandations d'audit et du calendrier de mise en œuvre.
Suite à la démarche d'audit interne du système de rémunération, on a formulé des recommandations, parmi lesquelles nous retenons les suivantes :

- l'identification des besoins de formation professionnelle des employés du département de paye et la mise en place de programmes de formation adéquats, qui permettent de faire évoluer leurs compétences jusqu'au niveau requis par les postes occupés. *Résultat attendu :* élimination des non-conformités constatées dans le déroulement des activités de paye.
- l'inclusion de stipulations concernant l'activité de paye dans le Règlement d'organisation et fonctionnement. *Résultat attendu :* le déroulement des activités de paye conformément aux provisions du ROF.
- le nantissement du département de paye en meubles et moyen techniques. *Résultat attendu :* élimination des causes d'insatisfaction des employés en ce qui concerne les conditions de travail.
- la mise à jour du logiciel de paye en accord avec la législation en vigueur. *Résultat attendu :* élimination des erreurs apparus suite à l'enregistrement manuel des données.
- la rédaction des documents de paye en conformité avec la loi en vigueur.
- la rédaction du document centralisateur de la paye. *Résultat attendu :* élimination des erreurs d'enregistrement des documents de la paye.

Conclusions

Développé à partir de l'audit financier-comptable, l'audit des ressources humaines est devenu un instrument managérial très utile pour l'amélioration de l'activité d'une entité, quel que soit son domaine d'activité.
Les missions d'audit bien préparées et organisées peuvent révéler des dysfonctionnements qui affectent les performances économiques et sociales des organisations. Leur utilité est d'autant plus évidente si on en considère les résultats : des recommandations claires et précises, comprises dans des calendriers de mise en œuvre, qui peuvent améliorer sensiblement l'activité de ressources humaines.

Bibliographie

Ardouin T., Lacaille S (2005), L'audit de formation : Comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation, Dunod, Paris.
Candau P. (2002), Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace. Ed. Vuibert (reed.)
Chițu G.A. – coord. (2005), Studii de caz privind auditul public intern, Ed. CECCAR, Bucarest
Coy B. (2002), Introduction to The Human Resources Audit, L. Piana Associates Inc.
Dubuis M., Rotigliano L., Vergeseres S., Rousson M., Turansky V. (2002), L'audit en ressources humaines, Paris
Ghiță E. (2007), Audit public intern, Ed. Sitech, Bucarest
Ingalens J. (2004), Audit des resources humaines, Editions Liaisons, Paris
Igalens J. et Peretti J-M (2009), Audit social, Edition d'Organisation, Paris.
Igalens J. et Combemale M. (2005) L'audit social. Que sais-je ?, Ed. PUF, Paris
Lefter V, Deaconu A. et al. (2008), Managementul resurselor umane. Teorie şi practică, 2e édition, Ed. Economică, Bucarest
Loebbecke, A. (2003), Audit –o abordare integrată, Ed. Arc, Bucarest

Manolescu A, Lefter V, Deaconu A. et al. (2007), Managementul resurselor umane, Ed. Economică, Bucarest
Marin I. (2011), Auditul resurselor umane, Ed. Economică, Bucarest
Martory B (2005), Contrôle de gestion sociale. Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances. Ed. Liaisons, Paris.
Meignant A. (2009), Manuel d'audit de management des resources humaines, Ed. Liaisons, Paris
Mitea A. et al. (2006), Auditul de sistem în instituţiile publice, Ed. Ministerului Administraţiei şi Internelor, Bucarest
Muntean V., Zuca M., Zuca Ş. (2010), Auditul intern la întreprinderi şi instituţii publice, Ed. Wolterskluwer
Peretti J-M et Vachette J (1986), L'audit social. Ed. d'Organisation, Paris. 1986
Peretti J-M et Igalens J (2008), Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils. Ed. Eyrolles. Coll. Ressources Humaines, Paris
*** (2004) Internal audit standards, Institute of Internal Auditors, Orlando FL

AUDIT SOCIAL ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE ETUDE EXPLORATOIRE SUR L'ADOPTION DES NORMES RSE EN FRANCE

Erick LEROUX
Maître de Conférences, HDR
CEPN-CNRS UMR 7234 - Université de PARIS 13
leroux_erick@hotmail.com

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) devient omniprésente dans les organisations et dans les recherches universitaires. Par exemple la littérature académique en matière de RSE s'est concentrée sur les liens entre la RSE et la performance financière, avec seulement 15% des études examinées entre 1972 et 2002 et aborde la RSE comme la variable dépendante (Margolis et Walsh 2003). Aussi la question sur les mérites de la Corporate Social Responsability (CSR) nécessite encore des approfondissements notamment aux niveaux des pratiques (Luo et Bhattacharya 2009). Alors que Du et al. (2010) affirment que l'adhésion aux principales normes d'information telles que la GRI augmente la crédibilité pour les entreprises, ces dernières doivent faire face aux questions de son adoption et des facteurs qui influent sur leur décision d'adopter les normes GRI et / ou les normes de RSE par les managers. D'une part l'environnement institutionnel de l'entreprise agit comme moteur d'adoption des principes de GRI et de RSE en tant qu'outil de gestion de réputation. D'autre part, les principales raisons de l'engagement des entreprises s'expliquent par le reporting de leurs activités de RSE, la gestion de la réputation et la protection de leurs marques (Arora et Cason 1995; Bebbington et al. 2008; Brown et al. 2009; Luo et Bhattacharya 2006; Mori et Welch 2008). A ce sujet Weiss et al. (1999) soulignent que la gestion de la réputation a une place prépondérante dans la commercialisation. En cela, la fonction primaire d'un réseau pour une entreprise est de maintenir un dialogue en permanence avec différents intervenants qui s'apparente à une médiation institutionnelle faisant état des déterminants économiques de la RSE (Campbell, 2007). A ce titre Sweeney et Coughlan (2008) montrent que les rapports RSE répondent à diverses exigences des parties prenantes, ce qui leur permet de prétendre que la RSE est un outil de communication marketing. Dans ce prolongement, il est aussi possible de dire que la RSE relève de l'innovation. La loi NRE oblige les grandes entreprises françaises notamment côtées en bourse à émettre tous les ans un rapport de développement durable. Alors que d'autres entreprises telles que les PME et TPE n'ont pas d'obligation mais s'inscrivent dans l'essayabilité et l'observabilité. L'essayabilité indique la possibilité pour les potentiels adoptants de faire un essai limité de l'innovation, car elle est ici prise en compte puisque dans le domaine de l'adoption du GRI et de la RSE il est possible d'essayer les normes avant de décider définitivement de les adopter. L'observabilité, quant à elle, indique la possibilité de réaliser des simulations afin d'évaluer les effets attendus du choix des normes de GRI et / ou de RSE.

1. Développement durable et adoption des normes du GRI et ou ce RSE

1.1 La prise en compte du développement durable par les entreprises

En préambule, il paraît utile de rappeler qu'en 1987, le rapport BRUNDLAND présenté par la Commission mondiale du développement, définit le concept de développement durable selon ces termes : « *le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du*

présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.» et « aujourd'hui, ce dont nous avons besoin, c'est d'une nouvelle ère de croissance, une croissance vigoureuse et en même temps, socialement et environnementalement soutenable ».
Les principes de durabilité reposent sur trois piliers : environnemental, économique et social. Pour garantir sur le long terme le développement durable, il faut parvenir à un équilibre optimal entre ces trois dimensions qui doivent permettre :

- la pérennité environnementale, qui signifie conserver et gérer les ressources et la biodiversité, en particulier celles qui ne sont pas renouvelables ou qui sont indispensables à l'homme ;
- la pérennité économique, ce qui signifie générer de la prospérité à différents niveaux de la société et assurer la viabilité des entreprises et leur capacité de se maintenir à long terme ;
- la pérennité sociale, qui signifie respecter les droits de l'homme et l'égalité des chances pour tous dans la société. Elle passe par une répartition équitable des bénéfices, avec pour priorité la lutte contre la pauvreté. L'accent est mis sur les communautés locales, le maintien et le renforcement de leurs systèmes de subsistance, la reconnaissance et le respect des différentes cultures.

Les entreprises françaises disposent de deux types de normes : celles du GRI et RSE avec l'ISO 26000. Il existe des similitudes entre ces normes comme le souligne le tableau ci-dessous.

Tableau n°1 : Exemples de similitudes entre les normes GRI et RSE

Éléments d'information figurant dans les lignes directrices G3 du GRI - Information sur l'approche managériale ou indicateurs de performance	**Sujets et thèmes centraux de responsabilité sociétale dans l'ISO 26000**	**Paragraphes de l'ISO 26000**
Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques	Relations et conditions de travail Développement du capital humain	6.4 6.4.7
Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité	Discrimination et groupes vulnérables Principes fondamentaux et droits au travail Relations et conditions de travail Emploi et relations employeur/ employé	6.3.7 6.3.10 6.4 6.4.3
Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle	Discrimination et groupes vulnérables Principes fondamentaux et droits au travail Relations et conditions de travail Emploi et relations employeur/ employé Conditions de travail et protection sociale	6.3.7 6.3.10 6.4 6.4.34

Ainsi il est globalement pris pour acquis et par consensus que le Développement Durable dans les organisations, et notamment dans les entreprises privées est la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) à un niveau micro-économique et en pratique.

1.2. Une conception socio-rationnelle de la diffusion

Selon l'approche socio-rationnelle ce sont les caractéristiques de l'innovation, de ceux qui l'adoptent, de leur système social, de l'environnement qui favorisent sa diffusion. Une innovation ne sera adoptée que lorsque les individus concernés seront convaincus, compte tenu des informations dont ils disposent, de l'intérêt ou des gains qu'ils peuvent en tirer. La décision d'adoption d'une innovation, qui de surcroît détermine sa diffusion, est essentiellement basée sur les perceptions que les individus ont de l'innovation. Il s'agit d'un processus séquentiel par étapes, au cours duquel un individu ou toute unité de

décision passe de la première connaissance de l'innovation (1), à la formation d'une attitude vis-à-vis de cette dernière (2), à la décision de l'adopter ou de la rejeter (3), à la réalisation de la nouvelle idée (4), et enfin à la confirmation de la décision d'adoption (5).

1.3 Les caractéristiques perçues de l'innovation

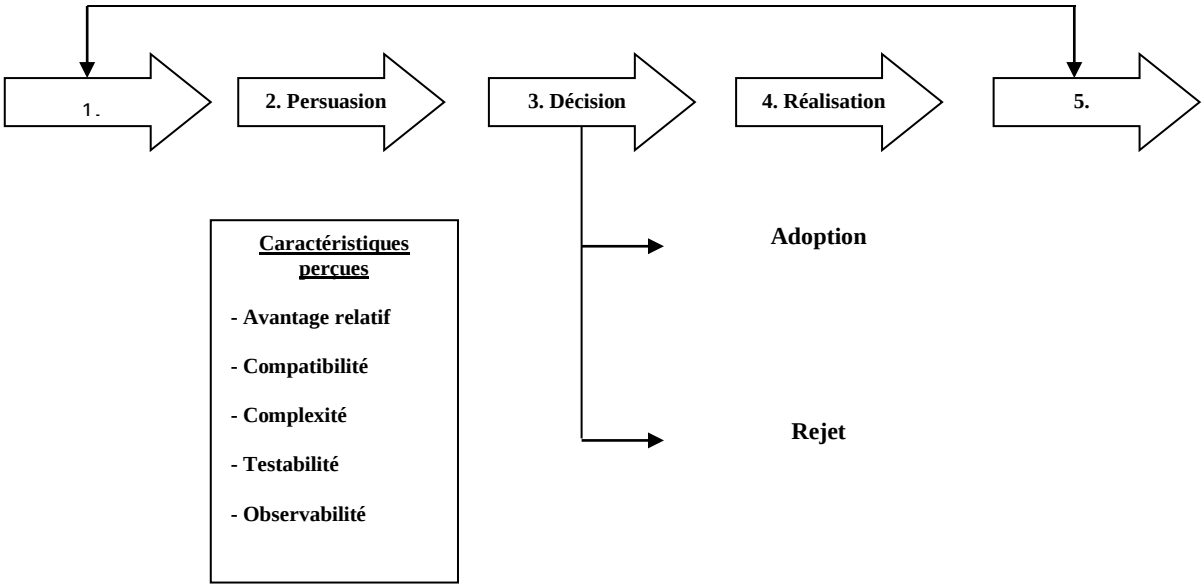
Lors de la première étape l'individu cherchera à prendre connaissance de cette nouveauté, de ses fonctionnalités, de ses avantages et inconvénients. Les caractéristiques perçues jouent un rôle fondamental dans l'étape de la persuasion au cours de laquelle l'unité de décision évalue l'opportunité d'adopter ou non la nouveauté. Rogers et Shoemaker (1971) classent les différents attributs qui permettent aux agents économiques d'évaluer l'innovation en cinq catégories :

- l'avantage relatif, ou "utilité perçue" est le degré de supériorité de l'innovation par rapport à d'autres innovations existante
- la compatibilité qui détermine le degré de cohérence avec les valeurs et l'expérience antérieure des agents économiques;
- la complexité ou "facilité d'utilisation" qui représente la mesure de la difficulté à comprendre ou à utiliser l'innovation;
- l'essayabilité, ou la possibilité plus ou moins grande de faire un essai limité de l'innovation;
- l'observabilité qui détermine le degré de visibilité de l'innovation par les autres.

L'avantage relatif ou "utilité perçue" est le degré de supériorité de l'innovation par rapport à d'autres innovations existantes, il s'entend comme une comparaison des bénéfices attendus au coût d'adoption de l'innovation. Rogers (2003) note que la plupart des études autour de l'adoption des innovations attestent une relation positive entre cette dimension et le taux d'adoption d'un nouveau produit (Béji-Bécheur et Pras, 2000). C'est la nature de l'innovation qui détermine quel est le type d'avantage prééminent (économique, social). Les normes de GRI et de la RSE sont gérées par des logiciels. Comme le précisent Leroux et Pupion (2011) les logiciels de reporting de développement durable offrent trois grandes catégories d'avantage :

- ils structurent l'information dans le domaine du développement durable, plus exactement ils prévoient une batterie de mesures de consommation des ressources naturelles (matières premières, énergie, eau), des émissions et rejets de déchet (CO2) et des mesures dans le domaine de la santé et sécurité, ils aident à la remontée d'informations en produisant de façon automatique des questionnaires et permettent un partage de l'information dans les domaines de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement, ils automatisent en temps réel la collecte et la consolidation des données aux différents niveaux de la structure organisationnelle de l'entreprise qu'il s'agisse de données quantitatives et qualitatives.
- ils aident à la réalisation d'une veille réglementaire (réglementation sociale, environnementale, nationale et locale), et permettent d'intégrer en standard les principaux référentiels de Développement Durable (GRI, NRE, etc.).
- ils permettent de réduire des coûts en évitant les redondances au niveau de la saisie des données, en produisant les rapports Développement Durable ou HSE (Production des rapports HSE par sites, filiales, groupe) plus rapidement et à moindre coût et de manière personnalisée aux attentes de chaque partie prenante

Chaîne de communication



Les complexités perçues de l'innovation et de ses modalités d'application sont autant de difficultés perçues qui pourront freiner l'élan des potentiels adopteurs et conduisent à faire de la décision d'adoption une décision risquée.

1.4 Le rôle du système social : une approche par la communication

Dans la conception socio-rationnelle, le système social joue un rôle de grande importance au sein du processus de diffusion. La diffusion de l'innovation est assimilée à une activité de communication au cours de laquelle des informations sur une idée nouvelle sont partagées entre les membres préalablement informés et ceux qui ne l'étaient pas. Les deux canaux de communication principaux sont les "mass médias", moyen le plus rapide pour atteindre d'autres individus et les "canaux inter-personnels" fondés sur une relation directe entre individus. De même la participation des unités de décision à un réseau d'informations, facilite la propagation d'informations sur l'innovation et facilite son adoption (Frambach et Schillewaert, 2002). C'est au sein d'un système social qu'apparaît une innovation et c'est en son sein que se déroule le processus de diffusion. La diffusion d'une innovation au sens de Rogers est considérée comme un cas particulier de communication d'un message qui a ceci de particulier qu'il concerne une nouveauté. Nous considérons que l'influence du système social ne se fait pas seulement sentir au niveau de la chaîne de communication mais également par le fait de normes institutionnelles liées au développement durable.

1.5 Déterminants de l'adoption dans le cadre néo-institutionnel

Dans le système social il peut exister une pression institutionnelle qui conduit ou facilite l'adoption d'une innovation et qui ne passe par une démarche de calcul économique de l'agent doté d'une rationalité de type limitée qui procède à un calcul avantages et inconvénients de l'innovation mais peut inclure un calcul de type avantage et inconvénient à adopter une norme institutionnelle. Les travaux de Selznick (1949) ont mis en évidence que le comportement et la structure des organisations dépendent non seulement de contraintes internes, mais aussi de contraintes culturelles et sociales. Enfin d'aprés Di Maggio et Powell (1983) le processus d'institutionnalisation du champ organisationnel est articulé autour de quatre phases : une croissance des interactions organisationnelles dans le champ, l'émergence de structures inter organisationnelles dominantes et de coalitions, une augmentation du niveau d'information à traiter et la prise de conscience des participants de leur appartenance

commune à un domaine d'activités.

2. Étude empirique sur l'adoption de logiciels de reporting durable par les grandes entreprises françaises

Dans cette deuxième partie, nous présentons la méthodologie empirique de l'étude puis cherchons à vérifier dans quelle mesure l'adoption de logiciels des normes RSE s'explique bien par les différents facteurs dégagés dans la première partie.

Cette recherche sur l'adoption des normes RSE a pour cible la population des entreprises présentes en France auxquelles nous avons demandé de décrire les conditions et les motifs d'adoption ou de non adoption des normes dans le domaine du développement durable.

2.1. L'élaboration et l'administration du questionnaire

Nous décrirons tout d'abord le mode d'administration du questionnaire puis l'opérationnalisation des principaux facteurs influant sur l'adoption.

2.1.1 Administration du questionnaire

Cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 97 entreprises de grande taille, toutes tirées au hasard à partir du Kompass et issues de différents secteurs d'activité. Nous avons choisi les DRH au sujet de l'emploi des Normes RSE dans leurs entreprises. Nous avons recueilli 31 réponses exploitables.

2.1.2 Opérationnalisation des concepts

Notre questionnaire a été agencé autour des variables et dimensions définies dans la partie précédente. Ainsi les différents concepts ont été traduits, sur la base de la revue de la littérature et des entretiens, en plusieurs items. Le questionnaire comprenait essentiellement des questions fermées posées sous la forme dichotomique ou sous la forme d'échelles d'attitude (de Likert à 7 points). L'objectif était de nous renseigner sur l'adoption des normes RSE, (perceptions des avantages, de la complexité, de la testabilité, de l'observabilité) et la nature et l'importance des facteurs ou pressions institutionnels.

Nous avons cherché à mesurer l'importance des différentes sources d'information dans la prise de connaissance de l'existence des normes RSE. Nous avons mesuré à l'aide d'une échelle simple le jugement du DRH sur l'effort interne en termes de veille sur le développement durable (variable effortinfodev correspondant à une échelle simple avec 1 pour très peu d'effort et 7 pour très grand effort) A l'issue du pré-test et après épuration de l'échelle conformément à la praxis proposé par Churchill, nous avons construit une échelle de mesure de la pertinence de l'information qui comprend cinq items (avec les cinq items correspondant à l'exhaustivité, la précision, la fiabilité, la clarté, l'accessibilité notés sur une échelle de 1 à 7 avec 1 pour pas du tout satisfait et 7 pour très satisfait) et l'alpha de cronbach correspondant, mesure de la cohérence interne de l'échelle, est égal à 0,878. La variable moyenne de ces items est nommée pertinenceinfo

2.2. Information, chaîne de communication et adoption

Nous présentons ci-dessous le contexte informationnel de prise de connaissance des attributs des normes RSE et la perception de ceux-ci dans la population des grandes entreprises avant de mesurer l'ampleur de la pression institutionnelle.

Un pourcentage élevé d'entreprises estimé à plus de 96% connaît au moins les normes RSE mais dans un quart des cas elles ne connaissent que les normes ISO 26000 (l'intervalle de confiance de cette proportion donne avec un niveau de confiance de 90% une valeur comprise entre 19,4% et 46,5% sur la population). Si elles sont près de 58% (Cf. tableau 1) à recourir à à ces normes elles sont cependant près de 33,5% à avoir développé en interne un dispositif pour les suivre.

Concernant les informations reçues, elles considèrent fréquemment l'effort d'information de la veille sur le développement durable comme bon dans plus de 58% (avec un niveau de confiance de 90% on peut estimer que cette proportion comme étant comprise sur la population entre 39,4% et 69,7%). Cette appréciation est évidemment corrélée avec la réception de revues spécialisées (utilisant le test d'indépendance du tau de kendall entre la variable effortinfodev et taille de la veille développement durable, on observe un tau de 0,634 qui correspond à une concordance entre variables, significative avec un risque d'erreur inférieur à 0,1%) et la taille de la veille (utilisant le test d'indépendance du tau de kendall entre la variable effortinfodev et taille de la veille développement durable, on observe un tau de 0,325 qui correspond à une concordance entre variable significative avec un risque d'erreur inférieur à 1%) .L'information reçue de la veille sur le développement durable par des revues et des organismes spécialisés est en général bonne (la valeur médiane de la variable pertiinfodevdur définie est de 4 ,9 sur l'échantillon, réalisant un intervalle de confiance de la médiane avec un niveau de confiance de 90%, on en déduit que la médiane sur la population est comprise entre (3,9 et 5,3).

Tableau n°2. Connaissance et adoption des normes RSE

Pourcentage de sondés déclarant	%	IC à 90%
- connaître des normes développement durable	96,3	70,7%-93,7%
- connaître des normes RSE	31,17	6,3%-27,2%
- avoir adopté un logiciel de reporting de développement durable	53,4	40,3%-70,4%
- avoir développé en interne un dispositif de suivi des normes RSE	33,5%	23,3%-51,9%

IC à 90% : intervalle de confiance des proportions avec un niveau de confiance de 90%

La principale source d'information sur les normes RSE de développement durable provient des organismes publics, organismes privés cabinets et d'autres responsables en interne spécialisés en développement durable dans l'organisation.

3. Discussion

Si les grandes entreprises adoptent une démarche de RSE avec la mise en place de normes, cela ne signifie pas pour autant qu'elles optent pour un changement organisationnel. La question du changement semble être encore un problème complexe puisque au cours des dernières années, plusieurs revues ont consacré au changement des numéros spéciaux avec la publication de synthèses sur le sujet (Damanpour, 1991; Demers, 1999). Il ressort que les résultats des recherches sont variés et les travaux de recherche sur le changement peuvent être regroupés selon une dizaine de perspectives dont le modèle hiérarchique et rationnel, le modèle politique, le modèle psychologique, le modèle structurel, le modèle de l'apprentissage. Quoi qu'il en soit, faire accepter le changement auprès des salariés c'est mettre l'accent sur la réaction des personnes face à une demande de changement dont la réussite repose sur la capacité des managers à vaincre les résistances naturelles des personnes, et à les faire adhérer à une nouvelle stratégie de développement organisationnel (DO). Le paradigme du DO privilégie le développement de l'individu et de l'organisation, et les processus collaboratifs (Robbins, Judge et Tran, 2011). L'instauration d'une dynamique d'apprentissage organisationnel suppose que les compétences détenues par l'organisation soient suffisamment partagées à la fois pour assurer un certain niveau de développement organisationnel et la création de nouvelles compétences qui viendront s'ajouter à celles déjà mises en place au sein de l'organisation. D'autre part la façon dont les compétences sont transmises au sein de l'organisation repose sur la manière dont se réalisent les échanges entre les managers et les salariés, échanges indispensables à ces derniers afin qu'ils puissent mieux comprendre le

processus de partage des compétences liées aux normes de RSE. Aussi face à un changement organisationnel inscrit dans une logique de RSE, l'audit social doit permettre le respect des personnes, la confiance et le soutien, le nivellement de pouvoir, la confrontation et la participation (Robbins, Judge et Tran, 2011).

D'autre part, si l'on se réfère à la typologie figurant dans le tableau suivant, l'audit social peut également s'inscrire via l'approche « Fonction partagée » ou l'approche additive. En se basant sur le modèle classique du BSC, le quatrième axe qui est celui de l'apprentissage organisationnel, se prête de toute évidence à la mise en place d'une politique d'audit social en :

- développant un climat éthique;
- assurant le respect de l'égalité au travail;
- favorisant l'accès des politiques de formation à tous les salariés.

Tableau n° 1 : Stratégies de développement durable et configurations de SBSC d'après Bieker et Gminder (2001) et Bieker (2003)

	PUBLIC	MARCHE
PROACTIF	PROGRESSISTE Intégration totale Approche additive	INNOVATION Intégration totale Approche transversale
REACTIF	CLEAN Approche partielle Fonction partagée	EFFICIENCE Approche partielle Fonction partagée

Source : Naro et Noguera (2008)

Les indicateurs d'audit social incorporés dans le modèle de SBSC peuvent ainsi largement contribuer à la politique de développement durable et de RSE de l'organisation à condition bien sûr d'y associer les salariés.

Conclusion

Comme le soulignent Grewal et Dharwadkar (2002), il est important pour les managers de comprendre les influences institutionnelles afin qu'ils puissent les gérer de façon stratégique en termes d'opportunités et de contraintes. Ainsi selon Carroll et Shabana (2010) les rapports de développement durable sont plutôt perçus par les entreprises comme des opportunités qui seraient en phase avec les pressions institutionnelles, et par conséquent qui peuvent accroître leur légitimité. Ainsi, au lieu de regarder par exemple la GRI ou la RSE comme un facteur de coût, les managers peuvent l'inscrire comme un investissement à long terme de réputation. Pour que le mise en œuvre soit réussie, il est impératif que l'adoption des normes RSE soit perçue comme une opportunité plutôt qu'une contrainte (ou la non-adoption comme une menace), parce qu'il a été démontré que les managers sont plus réceptifs aux opportunités plutôt qu'aux menaces (White et al. 2003). De plus, les entreprises doivent être conscientes que le non-respect des règlementations peut être très coûteux, soit parce que la loi les y obligent (amendes), soit parce que les pressions institutionnelles peuvent les poursuivre auprès des tribunaux et les faire condamner. Ainsi les entreprises adoptant les normes RSE semblent plus crédibles et faire face plus facilement aux critiques parce qu'elles se sont engagées à respecter les principes du développement durable pratiques même si dans certains cas, elles n'ont pas démontré clairement leur responsabilité sociale et sociétale vis-à-vis de leurs parties prenantes. Les entreprises qui sont activement engagés dans la gestion de la réputation sont conscientes de la légitimité et des avantages découlant de l'emploi des normes RSE, et des rapports de développement durable. Néanmoins se pose la question de savoir

comment les directeurs des ressources humaines ou les managers ayant en charge cette fonction RH participe aux respects des normes RSE. Bien sûr l'audit social peut apporter des réponses à ce sujet. Par exemple les auditeurs sociaux peuvent évaluer les RH d'une entreprise et savoir si les renseignements portés sur les rapports de développement durable et ayant trait à la RSE sont conformes avec les référentiels RSE et si les dossiers en cours sont aux normes. C'est donc la suite logique des prolongements de nos recherches futures qui vont consister à réaliser une autre méthode de type AFE (Analyse Factorielle Exploratoire) et de poursuivre par SEM (Structural Equation Modeling) afin de mieux cerner les actions des DRH et leurs implications dans le cadre de la politique de RSE de leurs entreprises.

Biliographie

Arora, S et Cason, T. N. (1995).An experiment in voluntary environmental regulation: Participation in EPA's 33/50 program. Journal of Environmental Economics and Management, 28(3), 271–286.

Bebbington, J., Larrinaga, C. et Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(3), 337–361.

Beji-becheur A, Pras B., (2000), "Degré de novation et utilisateur leader : pour une meilleure compréhension de l'adoption des nouveaux produits" in Boloch, A. et Manceau, D. (org.), *De l'idée au marché- Processus d'innovation et lancement de produits nouveaux*, Ed. Vuibert

Bieker T. (2003), Sustainability Management with the Balanced Scorecard, International Summer Academy of Technology Studies – Corporate Sustainability.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. Academy of Management Review, 32, 946–967.

Carroll A. B. et Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. International Journal of Management Reviews, 12 (1), 85–105.

DiMaggio P., Powell W. (1983), "*The iron-cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field*", American Sociological Review; Vol.48; pp. 147-160.

Du,S., Bhattacharya, C. B. et Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. International Journal of Management Reviews, 12(1), 8–19.

Frambach R.T., Schillewaert N. (2002), "*Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for futures research*", Journal of Business Research; Vol.55 pp. 163-176.

Grewal R. et Dharwadkar, R. (2002). The role of the institutional environment in marketing channels. Journal of Marketing, 66(3), 82–97.

Leroux E et Pupion P-C (2011), Adoption des systémes de reporting pour le development durable : une innovation organisationnelle, Vol 16, n° 32.

Luo, X. et Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. Journal of Marketing,
70(3), 1–18.

Luo, X. et Bhattacharya, C. B. (2009). The debate over doing good: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. Journal of Marketing, 73 (3), 198–213.

Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. Administrative Science Quarterly, 48, 268–305.

Meyer J., Rowan B. (1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and

ceremony", *American Journal of sociology*, n° 83, pp 340-363.
Mori, Y. et Welch, E. (2008). The ISO 14001 environmental management standard in Japan: Results from a national survey of facilities in four industries. Journal of Environmental Planning and Management, 51(3), 421–445.
Naro G. et Noguera F. (2009), L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced, Revue de l'organisation responsable 2008/1, Volume 3, p. 24-38.
Robbins R., Judge T et Tran V. (2001), Comportements organisationnels, Edition Pearson 1' éme Edition
Rogers E., Shoemaker F. (1971) "*Communication of innovations: a cross-cultural approach*" New York. The Free Press.
Rogers E. (1983), (1995), (2003) *Diffusion of innovation*, New York, Free Press.
Selznick P. (1949), *TVA and the Grass Roots*. - Berkeley: University of California Press,
eiss, A. M., Anderson, E. et MacInnis, D. J. (1999). Reputation management as a motivation for sales structure decisions. Journal of Marketing, 63(4), 74–89.
White, J. C., Varadarajan, P. R. et Dacin, P. A. (2003). Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use. Journal of Marketing, 67(3), 63–79.

AUDIT DE LA DIVERSITE : VERS UNE ORGANISATION OUVERTE : L'EXPERIENCE INDIENNE

Mouloud MADOUN
Visiting professor
IIM Trichy, T.N, India
simohand60@gmail.com

Introduction

La diversité, un intérêt incontestable

L`engouement pour la diversité est indéniable : Sur le plan académique, de plus en plus d`articles et de livres ont exploré cette notion**. Dans un premier temps, l**'accent était mis sur la diversité hommes/femmes, puis d'autres dimensions : handicapes, âge, culture, minorités ont été ajoutées.

En 1991, la revue HBR publia un article annonçant les changements dans la force de travail : « Global Workforce 2000 : The new world labour market » (HBR, March/April, p 115. Cet article montrait comment la diversité allait profondément modifier la composition et l`organisation de la force de travail.

D`innombrables publications allaient explorer cette notion, (Barak, 2005, Benette, 2007, Kossek, 2004, Pless 2004) …Malgré cet engouement, les effets sur l'efficacité ne sont pas clairement établis. .

Plusieurs auteurs ont mis en évidence les conséquences et les enjeux de la diversité. Certains ont proposé des mécanismes pour une mise en œuvre efficace. Bean, (2000) propose un survey (diversity climate survey), Bennett propose 10 moyens et voies pour valoriser la diversité et en tirer profit (2000), Hubbard, (2001) propose des indicateurs pour mesurer les résultats des programmes de diversité.

Sur le plan opérationnel, la diversité est devenue un programme, voire une stratégie pour un grand nombre de pays et d`organisations. La communauté européenne a inscrit dans son agenda des objectifs clairs de mise en œuvre de la diversité. En France, on a constaté une prolifération des institutions de promotion de la diversité : Des labels « égalité » des chances et labels diversité ont été développés pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la diversité. Un nombre croissant d'entreprises ont nommé des directions diversité (axa, l'oréal, vinci…). L'engouement est ainsi incontestable. Nombreux, toutefois, s'interrogent sur les « modèles » de management de la diversité : Deux modèles ont prévalu : L'intégration à la française vise à fondre les différences dans le creuset républicain ; au nom de l'égalité, il s'agit plutôt d'un projet d'assimilation des personnes venant de minorités différentes. L'autre modèle privilégie le multiculturalisme à la britannique qui reconnait aux communautés la liberté de s'organiser et se gérer. Les deux modèles se heurtent à des difficultés croissantes et n'arrivent pas à inclure de façon efficace les différences qu'elles soient visibles ou invisibles.

L'objectif de cette présentation est d'analyser les défis dans la mise en œuvre de la diversité. Dans un premier temps, il s'agira de clarifier ce concept de diversité, ses avantages supposés ; ensuite nous verrons dans la mise en œuvre de la diversité, les différentes approches et la façon dans le entreprises font « évoluer leurs pratiques managériales » et leur culture organisationnelle. Enfin, nous focaliserons sur l'exemple Indien et la recherche d'un nouveau modèle en construction : Nous verrons comment l'expérience indienne peut contribuer à faire émerger un autre modèle qui combine les avantages des deux modèles français et anglo-saxon en banqueroute avancée. Nous verrons comment la spiritualité, composante intrinsèque à la société indienne peut faciliter l'émergence de ce nouveau modèle.

La diversité, de quoi parle –t-on ?

La notion de diversité est devenue la principale préoccupation ces dernières décennies ; aucun consensus n'est atteint sur la manière de la définir. Plusieurs définitions ont été proposées.

Si dans un premier temps et pour des raisons pratiques, la diversité était définie par les caractéristiques démographiques, d'autres définitions sont venues s'ajouter pour inclure des différences plus complexes telles les handicapes, les minorités, les cultures..La diversité devient un paradigme (Gilbert, 1999) selon lequel les différences sont reconnues et valorisées. La diversité vise alors à augmenter le niveau de conscience de questions éthiques qui sous tendent les différences. Elle devient alors une question de valeurs : Ainsi l'égalité des sexes ou l'intégration des handicapés ou des séniors ne peut se concrétiser que si les valeurs fondamentales de respect des différences et d'ouverture à autrui caractérisent le comportement, les attitudes des individus et le fonctionnement des organisations. La diversité permettra alors une meilleure inclusion des différences.

La diversité : la complexité d'une notion en construction :

La diversité est définie par les différences associées aux caractéristiques démographiques et visibles. Ces caractéristiques ont l`avantage d`être ciblées et plus facilement mesurables.

Ainsi Hartenian et Gudmundson (2000) définissent la diversité de la force de travail comme la proportion d`asiatiques, de noirs et d`hispaniques employés par l`entreprises.

D`autres auteurs se limitent aux différences démographiques telles que l`âge, le sexe, la race, le statut et l`ancienneté dans l`organisation. (Lau D and Murnighan J , 1998) . Facilement quantifiables, ces dimensions de la diversité laissent supposer une mise en œuvre plus facile. Ce qui n'est pas toujours le cas comme on le verra plus loin. D'autres définitions plus larges sont proposées.

Pour Cox (1994) La diversité renvoie à des identités culturelles distinctes auxquelles les individus se sentent attachés. Ces identités permettent aux individus de concevoir des perspectives et des perceptions spécifiques (Goman, 2000). .

La diversité est à la fois l'expression des différences basées sur des identités distinctes mais aussi le processus de reconnaissance de ces différences dans des actions concrètes. (Grant, B, 1997).

Les types de diversité :

Deux types de diversité sont ainsi été identifiés : (Cummings, Oldham, 1993) :

- Le premier type se fonde sur une approche mettant l'accent sur les attributs visibles de la diversité (race, âge, sexe).
- Le deuxième type se base sur une approche mettant l'accent sur les attributs non visibles : éducation, origine socio culturelle, valeurs). Ces deux types de diversité permettent d'intégrer les différentes définitions.

S'il y a peu de consensus sur la meilleure définition de la diversité, un grand nombre de professionnels et de chercheurs reconnaissent que la diversité est une opportunité même si les preuves de ce lien sont encore fragiles et méritent des recherches plus approfondies. La mise en évidence des opportunités de la diversité est un moyen qui facilite la promotion de la diversité et peut motiver sa mise en œuvre.

Diversité: Opportunités pour les organisations et la société

Le concept de diversité a connu un prodigieux développement ces deux dernières décennies. Il a entrainé un changement des perceptions et des attitudes vis avis de la diversité. Aujourd`hui, la diversité n`est plus envisagée comme une obligation imposée par les lois anti discrimination,

mais de plus en plus comme une opportunité. La charte de la diversité en France, signée par plus de 3200 entreprises est une illustration de cette évolution et de l`engagement des entreprises ; il s'agit d'aller plus loin que les exigences de la loi afin de transformer la diversité en un outil stratégique.

Diversité et performance : Un lien complexe

Un consensus domine quant aux avantages de la diversité parmi les chercheurs ainsi que les professionnels. Toutefois établir un lien de cause à effet semble prématuré. Ce lien entre diversité et performance est complexe. A titre d'exemple, plusieurs cas montrent que les entreprises qui opèrent sur des marchés étrangers sont plus performantes lorsque le profil de leur personnel reflète celui des clients (Peretti, 2006, Barth 2006) . Des entreprises telles que PSA, SNCF affirment que la diversité est un levier de modernité, d'ouverture et d'innovation (les assises de la vente 2006).

J.M Peretti (2006) mentionne les différentes opportunités que la diversité serait susceptible de générer

- Fournir les talents en quantité et qualité et faire face à la pénurie.
- Ouverture à de nouveaux profils.
- Besoin de proximité avec une clientèle de plus en plus variée.
- Promouvoir la créativité.
- Améliorer et promouvoir l'image d'une entreprise socialement responsable.
- Répondre aux exigences des normes, labels…

Plusieurs cas ont permis de montrer le lien entre la « diversité et la performance commerciale », (Peretti 2006), entre la diversité et la performance financière (Boyer-Scotto, 2006). Durant les assises 2006 plusieurs études et recherches ont montré que la diversité pouvait avoir des avantages majeurs sur les ventes et l'image de l'entreprise.

Tous s'accordent à dire toutefois que pour que ces avantages se concrétisent, l'entreprise doit changer son système de valeurs et les attitudes vis-à-vis de la diversité. « L'entreprise qui choisit d'employer des personnes d'origine et de culture différentes doit faire évoluer ses pratiques managériales ». (Peretti, 2006), et s'adapter à des changements rapides et complexes.

La diversité devient alors une dimension clé dans l`efficacité du processus de changement et d'adaptation aux paradoxes de ces changements.

Le caractère paradoxal des changements et son impact sur l'entreprise a bien été analysé par Ottoscharmer(1999). Il a identifié trois types de changements paradoxaux:

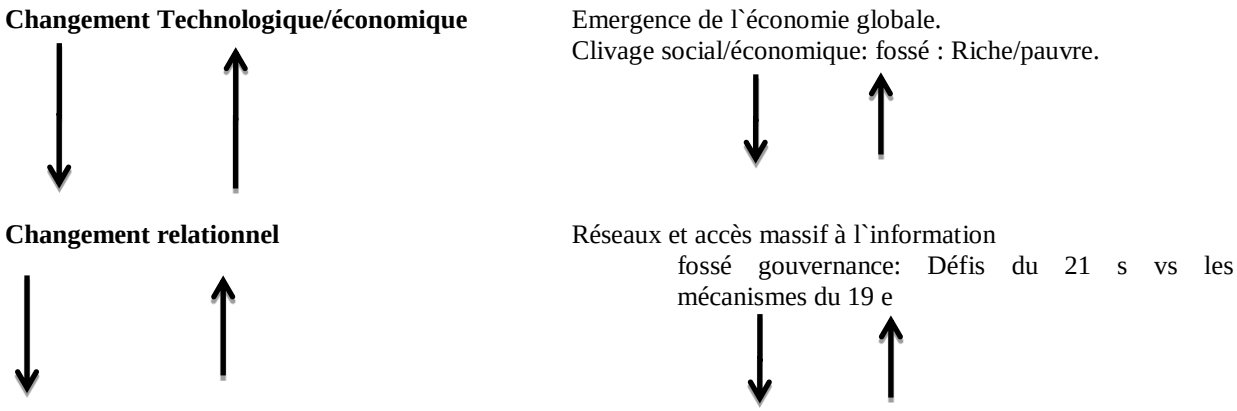
_ Le changement le plus critique est le changement technologique et économique qui affecte toutes les dimensions de l`organisation ainsi que le comportement des employés. La technologie et les nouvelles technologies de l`information sont en train de rendre obsolètes les frontières et les contraintes protectionnistes: Aucun pays ne peut vivre en autarcie et assurer durablement des conditions de vie décentes aux populations. Cette mondialisation des échanges est devenue une réalité. Parallèlement, les disparités sociales et économiques continuent à croitre tant à l`intérieur des nations qu`entre les nations elles mêmes. Ce paradoxe est porteur d`un risque majeur sur le développement durable et harmonieux et peut remettre en cause le processus lui même.

_ L`autre changement est un changement relationnel: Réseaux sociaux, communications transversales et échanges économiques directes entre partenaires se sont développés au niveau international. L`accès libre à un nombre de plus en plus élevé de citoyens a donné aux réseaux sociaux un pouvoir inégalé. La capacité d`influence en dehors des systèmes hiérarchiques et nationaux s`est considérablement accrue. Mais en même temps, le fossé en termes de

gouvernance s`est élargi: Ce développement de réseaux sociaux a fait émerger de nouvelles attentes dont la satisfaction se heurte aux mécanismes de décision et de pouvoir hérités du 19 siècle et devenus totalement obsolètes. A titre d`exemple, l`émergence de l`Asie se heurte au modèle euro centrique qui contrarie les perspectives de développement. Un nouveau mode de gouvernance qui rétablit la cohérence de ces changements devient vitale.

Enfin, le corolaire de ces deux précédents est le changement psychologique et mental: L`émergence de la société civile et des ONG comme acteurs de la globalisation a entrainé une nouvelle prise de conscience et la nécessité d`intégrer, d`inclure ces nouveaux acteurs dans les processus de décision. Cette prise de conscience sociale est nécessaire pour anticiper et éviter les conflits au niveau mondial et le clivage, voire le Clash culturel et des civilisations. La diversité est ainsi une réalité, voire un impératif pour les entreprises comme le montrent les législations de plus en plus contraignantes adoptées par les pays pour imposer la diversité. Le défi essentiel n'est pas de savoir comment éviter les sanctions pour non application des lois sur la diversité et la discrimination mais comme transformer la diversité en opportunité :

Figure 1: Paradoxes et changements et leur interaction



1. De la diversité au management de la diversité

La question clé qui continue à préoccuper à la fois chercheurs mais surtout, les entreprises et managers, est comment mettre en œuvre la diversité pour qu'elle devienne un véritable atout stratégique et confère à l'entreprise l'avantage compétitif recherché. Plusieurs approches et modèles ont été proposées avec des succès mitigés : Un modèle vertical d'intégration à la française qui vise à fondre les différences dans le creuset de la république basé sur le principe de la reconnaissance de l'individu et non des communautés d'une part et le modèle britannique dit multi culturaliste d'autre part, qui privilégie les communautés en leur accordant l'autonomie nécessaire pour gérer les relations internes et externes. .

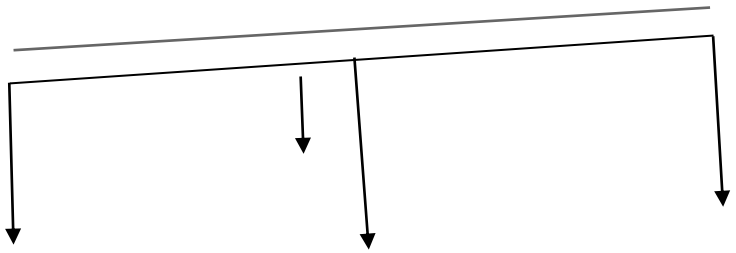
L`approche légale : Egalité des droits, anti discrimination, et discrimination positive :
L'approche légale, imposée par les autorités politiques a été une étape non négligeable pour déclencher le processus de prise de conscience de la nécessité de la diversité. Elle a permis de faire avancer l'intégration des différences au moins visibles et démographiques telles que les

différences hommes/femmes. Toutefois beaucoup de déceptions sont perceptibles quand on voit le chemin qui reste à parcourir.
La majorité des pays développés ont fait voter des lois pour combattre les différentes formes de discrimination et favoriser l`intégration. C'est la volonté de mettre en œuvre la déclaration universelle des droits de l`homme adoptée par l`Assemblée Générale des Nations Unis en Décembre 1948 : « tous les hommes sont nés libres et égaux en dignité et droits… ». Parmi ces droits certains sont directement applicable au travail donc aux entreprises :

- Droit à la sécurité sociale.
- Droit au travail. Droit à une rémunération équitable pour un travail égal.
- Droit au repos.
- Droit à une vie décente.

D`autres textes sont venus confirmer et préciser cette déclaration.

Figure 2 :
Charte internationale des droits humains
Déclaration universelle (1948)



Convention Internationale économiques, sociaux Et culturels (1966). Convention internationale sur les droits civiques et politiques **Deux protocoles des droits** optionnels (1966 et 89)

La majorité des pays ont signé cette déclaration, mais cet engagement n`entraine pas une application automatique. Il est néanmoins un pas significatif dans le processus de prise de conscience par les acteurs et particulièrement les entreprises de l'importance de la diversité. Aujourd`hui, des évaluations et classements de pays selon le degré d`application sont régulièrement effectués et publiés.

2. Des engagements nationaux plus précis : Discrimination positive et égalité des chances

L`emploi est la préoccupation essentielle des individus et des autorités politiques. Pour des raisons multiples dont la discrimination, des groupes sociaux sont exclus de l`emploi : ce qui aggrave le chômage, d`une part, entraine un gaspillage du capital humain, d'autre part. Faciliter l`accès à l`emploi des femmes, handicapés et minorités est devenu une priorité. Un nombre de plus en plus élevé de pays et d`organisations ont adopté des mesures précises souvent législatives et réglementaires pour mettre en application les politiques favorisant cet accès : des lois Egalité des opportunités, l`égalité de droits au travail, et des politiques publiques de promotion de la diversité.

Cette approche, légale et relativement contraignante n'a pas eu les effets espérés ; les résisitances étaient multiples. Des initiatives sont alors prises par les entreprises et les managers : il s'agissait de passer de l'obligation et la peur de la sanction à l'opportunité. La diversité ne doit pas être imposée.

Une approche pro active : La charte de la diversité : L`engagement des entreprises et des managers

En France, des entreprises et des responsables de haut niveau se sont investis pour mettre en œuvre de façon efficace la diversité. Cet engagement s'est concrétisé par la signature de la « charte de la diversité » devenue un vrai programme de mise en œuvre de la diversité.

Selon les résultats de l`étude de la charte de la diversité, les raisons pour lesquelles la diversité était introduite sont multiples :

Table 1 : Raisons pour introduire la diversité	% des répondants
Lien avec la RES	75%
Raison éthique	62%
Conviction du manager	65%
Conformité avec la loi	43%
Améliorer l`image	45%
Améliorer les RH	41%
Améliorer la performance	22%

Source(Adaptée) : Charte de la diversité, étude 2011

La charte a permis d'atteindre plusieurs objectifs :

✔Sensibilisation et formation.

✔Implication de la fonction RH pour améliorer les attitudes envers les différences et réduire la discrimination.

✔Formaliser les actions à mettre en œuvre pour faciliter le recrutement des membres de minorités.

Les priorités et les objectifs réalisés par les entreprises concernent essentiellement la diversité démographique Age, sexe, handicape, et dans une moindre mesure les minorités.

La charte de la diversité a confié un rôle majeur aux Ressources Humaines (RH) pour faire avancer la diversité par le biais de plusieurs mécanismes :

L`élargissement démographique du lieu de travail : Les lois anti discrimination et l`égalité des chances à l`emploi ont poussé les entreprises à mettre en place des mécanismes qui facilitent l`accès a l`emploi de candidats issus de minorités et de culture différentes. Les RH ont accompagné cette nouvelle politique en modifiant les procédures de recrutement et de sélection : Le CV anonyme est un des outils utilisés. L`objectif est de faire évoluer la composition démographique des effectifs. Cette politique a visé en priorité les seniors, les femmes, les handicapés puis progressivement les membres de minorité et de culture différentes. (Charte de la diversité, sondage 2011).

Formation et sensibilisation : Mise en place des programmes de formation et de sensibilisation afin de faire prendre conscience de l`importance de la diversité et des opportunités pour améliorer la performance de l`entreprise et l`efficacité du travail de groupes. Ces programmes étaient encouragés par la charte de la diversité. Les résultats mitigés étaient constatés

L`audit culturel : cette approche était adoptée pour identifier de façon plus approfondie les obstacles a la diversité. Des auditeurs et consultants externes étaient recrutés pour garantir l`objectivité et les chances de succès de la politique de diversité. La diversité devient une dimension de la performance et l`efficacité de fonctionnement de l`entreprise.

De l`audit de la diversité à la stratégie globale : La diversité devient un moyen de réaliser les objectifs organisationnels et personnels. Les managers et les RH doivent identifier les objectifs

stratégiques en termes de performance et montrer le lien avec la diversité et comment la diversité contribue a la réalisation de ces objectifs.

Table 2 : Approches RH et Diversité

Les approches RH et la diversité	Objectif	stratégie	hypothèses	
Diversité démographique	Changer la culture en changeant sa composition démographique.	recruter des employés de différents backgrounds	La présence de nouvelles recrues changera la culture	
Sensibilisation à la diversité	Surmonter les obstacles et promouvoir la communication et la collaboration	Formation et sensibilisation pour améliorer la communication	La sensibilisation a la diversité affectera la performance	
Audit de la culture	Identifier les obstacles à la diversité et modifier les practices de l`entreprise	Audit des pratiques par surveys et focus groups pour générer les changements nécessaires.	Les problèmes sont générés par le groupe culturellement dominant	
Stratégie pour réaliser les résultats attendus.	Réaliser les objectifs grâce au management de la diversité	Intégrer le management de la diversité avec le MRH et les choix stratégiques	Relier les pratiques du management de la diversité aux attentes des individus et de l`organisation	

Source : Adapte de Kossek et Lobel, 1996

Limites : Les deux approches, légale et managériale par les Ressources humaines, ne semblent pas avoir produits les résultats attendus : la diversité n'est pas acceptée et n'apporte pas la valeur ajoutée promise.

- L'approche incrémentale qui consiste à choisir un motif de discrimination (handicap, minorité) ou un champ d'égalité (homme/femme) pour initier la démarche et l'élargir à d'autres aspects n'a pas fonctionné car l'effet d'entrainement ne semble pas aussi automatique.
- . La recherche du lien cause –effet et la recherche des résultats à court terme expliquent en grande partie l`immobilisme et la persistance d`une culture monolithique dont les effets à long termes peuvent être préjudiciables

Certains chercheurs ont ainsi relevé les résultats paradoxaux : au lieu d'améliorer la perception de la diversité, les RH contribuent souvent à renforcer les stéréotypes et donc les obstacles à la diversité.

En effet, cette approche a contribué à favoriser la reproduction d`un management et d`une force de travail homogène et monolithique. Le modèle ASA : (Attraction Sélection Attrition) a dominé l`organisation et le fonctionnement de la majorité des départements RH des entreprises. On attire des candidats ayant les mêmes caractéristiques que le personnel existant, on sélectionne ceux qui s`adaptent le mieux, qui correspondent le mieux au modèle en place. On évite ainsi le risque de conflit d'humeur. Ce modèle assure la stabilité mais aussi l`immobilisme et accroit le poids de la résistance au changement. Toute forme de diversité est perçue comme un risque de conflit. Le rôle des RH consiste à aligner les comportements sur le

modèle dominant. Les comportements « atypiques » sont écartés des sphères de décision ou encouragés à quitter l`entreprise. A long terme, ce modèle devient un danger pour l`entreprise car la prive de son potentiel d`adaptions aux changements et d'innovation.

La diversité : agent de changement culturel

Les approches RH se sont heurté à une forte résistance culturelle qu`elles n`ont pu réduire. Les progrès de la diversité ne se sont pas accompagnés des modifications de la structure et des processus organisationnels qui auraient facilité la transition vers une organisation multiculturelle.

L`approche culturelle du management de la diversité devient ainsi une stratégie de changement visant à construire un modèle inclusif.

Typologies de cultures organisationnelles

Deux typologies retiennent l'attention :

1/ La typologie de Cooke (1993) : Il a groupé les cultures en trois types ;

- Les cultures constructives : Les membres sont encouragés à interagir avec des groupes différents pour s`enrichir et trouver des moyens nouveaux de résoudre les problèmes.
- Les cultures passives dans lesquelles les membres n`intègrent et n`interagissent qu`avec les groupes qui ne mettent pas en danger leur sécurité et la stabilité organisationnelle.
- Enfin les cultures agressives/défensives dans lesquelles les membres cherchent surtout à se protéger et empêcher toute intrusion étrangère qui mettrait en danger leurs valeurs.

2/ Une autre typologie a été proposée par COX (1994) : elle permet de mieux mesurer l`ouverture culturelle et le degré d`inclusion. Cox a identifié trois types d`organisation : L`organisation monolithique, pluraliste, et multiculturelle.

Figure 2: Culture organisationnelle et diversité.

	Traits / composition	**Processus de Décision**
Organisation Monolithique	Peu/Pas de groupes diversifiés	Concentré dans le groupe dominant
	Un groupe majoritaire (Blancs)	les autres doivent Se conformer.
•Organisation plurielle	Plus de diversité, groupes variés.	
	Recrutement/Promotion de groupes.	Influence faible.
	Différents	l`alignement est requis.
•organisation multiculturelle	forte diversité valorisée.	
	Apprentissage mutuelle,	
	Normes et valeurs partagées	Différences incorporées
	Culture ouverte.	Dans les décisions.

Adapté de Cox, T: Cultural diversity in Organizations, Berrett, CA, 2004.

Cette classification montre la nécessité de changement culturel pour introduire et mettre en œuvre plus efficacement la diversité. Celle-ci devient ainsi à la fois une mesure et un agent de ce changement.

La culture organisationnelle monolithique qui domine aujourd`hui dans la majorité des organisations est un obstacle au changement. Ce changement culturel se heurte forcément à des formes multiples de résistance ; en effet, il affecte et heurte le groupe dominant actuel en modifiant la distribution du pouvoir et des ressources, les objectifs et les valeurs en vigueur. La perception à l'égard des efforts pour la diversité est critique pour garantir le succès de la mise en œuvre de la diversité. Il est plus facile de se mettre en conformité avec les lois et recruter des membres de minorités que de les socialiser, les rendre plus efficaces et instaurer le climat de respect des valeurs de la différence.

3. L'audit social au secours d'un mode de management en banqueroute : Audit de la diversité et de la culture

L'audit social peut d'ores et déjà s'atteler à diagnostiquer certains de ces dysfonctionnements et examiner plus en profondeur les causes.

L'apport de l'audit social : De l'audit de la diversité à l'audit du changement culturel : A partir de ce modèle, l'audit social peut aider l'entreprise à identifier le degré de diversité et le processus qui lui permet d'atteindre le niveau recherché**.**

- Il est nécessaire de définir le référentiel en termes de diversité à chercher à atteindre.
- L'audit social, à cet effet, peut devenir une aide majeure pour mesurer les progrès réalisés en termes de diversité ainsi que les obstacles auxquels ils se heurtent.
- A titre d'exemple,
- Diagnostic de la diversité démographique et sa durée.
- Nombre et composition de groupes de travail existants et leur degré de diversité et leur pouvoir de décision.
- Le processus de prise de décision et les acteurs impliqués.
- La culture d'entreprise peut ainsi être mise en évidence.

L'audit de conformité est une première étape : il permet de mesurer le degré de conformité des pratiques de l'entreprises en termes de diversité avec les réglementations en vigueur : On peut ainsi connaitre les proportions de femmes, handicapés, membres de minorités recrutées,.

- On peut analyser le degré de socialisation en identifiant le rôle et la place des membres de minorités au sein des groupes de travail, formels et informels.
- On peut aussi s'intéresser au processus de prise de décision pour connaitre le poids et l'impact des employés issus des minorités.

Un des outils de diagnostic est le climat de la diversité que l'audit peut utiliser pour identifier les perceptions à l'égard de la diversité. Cet outil permettra de connaitre les causes des obstacles et les groupes les plus résistants aux efforts de promotion de la diversité.

L'audit des processus permettra d'identifier le contexte de travail et son impact sur les attitudes et les comportements des employés ; jusqu'à quel point il favorise les perceptions à l'égard de la diversité.
L'audit des attitudes et des valeurs permettra de connaitre les attitudes vis-à-vis des efforts pour accroitre la représentation des minorités, les attitudes vis-à-vis des qualifications et l'efficacité des membres des minorités.

L'audit du climat de la diversité permettra d'aller plus que la simple représentation démographique de la diversité. Il aidera à identifier le contexte de soutien aux attitudes positives à l'égard de la diversité et faciliter une intégration plus efficace.

Les limites de l'audit social : Une des hypothèses admise est que la présence de la diversité démographique n`est pas suffisante pour entrainer le changement culturel nécessaire à l`amélioration de la performance grâce à la diversité. C`est le degré d`ouverture aux dis similarités entre les membres des groupes et de cultures d`une organisation qui permet à la diversité de produire ses effets sur la performance. ( Hartel et fujimoto ,2000). La culture organisationnelle joue un rôle important dans le degré d`ouverture à la diversité en modifiant la grille d`analyse et les actions de ses membres. Une culture assimilationniste qui définit les

idées et le système de pensée de façon pré- établie se ferme à toute diversité. Une culture ouverte favorise la diversité et l`apprentissage des autres groupes.
Or l'audit social s'inscrit dans un cadre préétabli. Les améliorations qu'il peut apporter risquent d'être marginales car ne remet guère en question le système lui-même et le modèle de management en vigueur qui est la source principale de résistance. Un besoin de changement profond est requis.

La diversité, agent de changement culturel: vers un nouveau modèle de gouvernance
Le modèle de gouvernance actuel se caractérise par le fossé entre les incantations et la réalité: Ainsi, en France, malgré l`engagement de certains dirigeants et des lois plutôt positives (anti discrimination, HALDE…), la rhétorique conventionnelle sur la pureté des intentions, le discours reste éloigné de la réalité. Il y a un fossé entre ces intentions et les conséquences des actions et des décisions entreprises: L`émergence de la société civile et des ONG symbolise la contestation de ce modèle de gouvernance. Leur intervention est l'expression de cette contestation et le moyen et la voie pour rectifier les fractures et provoquer une redistribution du pouvoir en donnant plus de place aux voix discordantes venant des minorités réduites au silence par le modèle de gouvernance actuel.

Le modèle occidental et ses limites
Pour faire face aux défis de la compétition globale, les organisations sont de plus en plus exigeantes vis a vis des employés: plus de productivité, de temps, de loyauté, d`engagement, d`innovation sont demandés aux employés. Peu d'attention était accordé au climat social qui a continué à se dégrader.. L'exemple, extrême certes mais symptomatique, est celui des suicides sur les lieux de travail d'organisations réputées socialement responsables telles que France Télécom, SNCF, Renault et d'autres encore. La lettre de démission de Greg Smith de Goldman Sachs confirme le décalage entre les incantations et la réalité. (New york times, 14 Mars 2012).

Malgré les efforts déployés et l`engagement de certaines entreprises a l`égard de la diversité, des pans entiers de la société sont exclus de l`emploi: noirs, minorités visibles….Pourquoi les résultats sont mitigés et décevants?

Un modèle de management et de gouvernance, essoufflé : Il valorise la performance à court terme, la réduction systématique des coûts et en priorité le coût de travail, il privilégie les licenciements et la baisse des salaires, les coûts et le court terme. L'individu est réduit à cette dimension productive, sa motivation matérielle. Les récents évènements, scandales, crises et détérioration du climat de travail et l'émergence de la contestation civile montrent la nécessité de construire un modèle de gouvernance qui privilégie la dimension humaine du développement. La performance devient un objectif à long terme et une question d'équilibre entre les différentes parties de l'organisation.

Plusieurs chercheurs sont arrivés à la conclusion que ce modèle ne pourrait pas survivre tel qu'il est, car il est en voie de banqueroute. Il est essentiellement fondé sur un système de pensée dépassée et erronée. Le problème ne réside pas dans les outils qui n'ont jamais été aussi sophistiqués, mais dans le système de valeurs qui sous tend ce modèle. (Drucker, 1992, Ackoff, 1996, Pfeffer., 2000.); Ces auteurs ont préconisé un profond changement du mode de gouvernance. Deux dimensions clés sont sous-jacentes à ce nouveau mode de gouvernance que préconisent des chercheurs de plus en plus nombreux :

La diversité et système de valeur : Cette dimension est porteuse d'un nouveau système de valeur : Ouverture, respect et valorisation des différences. La diversité peut être un agent de

changement susceptible d'accompagner la transition vers une organisationnelle multiculturelle plus conforme aux exigences actuelles. La diversité, y compris démographiques, telles les différences hommes/femmes ne prend son sens que dans un système de valeurs d'ouverture et de responsabilité sociale qui les valorise.

La spiritualité : La spiritualité qui doit être distinguée de la religion est une autre dimension clé du nouveau modèle de gouvernance : Elle porte sur l'éthique des décisions et des actions ainsi que sur la responsabilité des décideurs vis-à-vis des conséquences sur les autres et la société de façon globale. . Elle permet une approche intégratrice et recherche l'inclusion et non l'exclusion des différences.

Diversité et spiritualité, quel lien ?

L'émergence de la spiritualité dans les organisations

L'intérêt pour la spiritualité est le résultat des recherches déjà conduites sur la dimension humaine du travail et de l'entreprise, les valeurs au travail et le leadership fondé sur les valeurs. Cette attention accrue sur les valeurs au travail se fonde sur le constat de la détérioration profonde du climat relationnel au sein des entreprises : Les sentiments d'insécurité, de menace et de peur de perdre son emploi à la moindre restructuration et délocalisation ont considérablement augmenté. Le travail a ainsi perdu son sens et la motivation a connu un déclin significatif. Les différents mécanismes de management, DPO, Cercles de qualité, participation n'ont pas inversé la tendance malgré les améliorations. La spiritualité sur le lieu de travail est de plus en plus envisagée comme une opportunité pour changer en profondeur la culture organisationnelle et les relations sociales au sein des entreprises et la nature des liens avec la société.

La spiritualité: Opportunités et menaces.

La spiritualité est devenue un sujet de plus en plus populaire au sein de la communauté des chercheurs et dans les entreprises.

En 1995, le magazine populaire, business week publiait un article sur la spiritualité qui allait déclencher un débat de société. " Can spirituality enlighten the bottom line" (Gelen, June 1995). L'article affirmait clairement la nécessité d'ouvrir une discussion sur le thème pour trouver des solutions au déclin du moral des employés américains. Un autre magazine populaire dans la communauté des managers, Fortune, met en relation la spiritualité et la recherché du sens au travail. "God and Business " , july 2001. Comment réconcilier dieu et les affaires.

Les controverses ont porté essentiellement sur le lien/ou la confusion entre la religion et la spiritualité. La religion étant négativement connotée ; sa place au sein de l'entreprise, voire comme sujet de discussion est plutôt mal vue et malvenue. Le sujet relève de la sphère privée et doit le rester. (Laab, 1995).

Une des clarifications la plus importantes est apportée par la recherché conduite par Mitroff et Denton (1999).

Dans leur étude, les deux chercheurs aboutirent aux résultats suivants:

- 30% des répondants voyaient plutôt positivement religion et spiritualité qu'ils ne différencient pas vraiment. .
- 2% avaient une opinion négative des deux. .
- 60% voyaient positivement la spiritualité et négativement la religion. .
- 8% ne faisaient pas de différence entre les deux.

En leur demandant de décrire religion et spiritualité, les répondants proposaient les éléments suivants :

La religion c'est plutôt: étroitesse de vue, c'est être « borné », la religion est prescriptive, dogmatique, fermée, restrictive and exclusive.

La spiritualité est décrite comme reliée à : vie, esprit, âme, sens, universel, cosmique, un seul univers.
Dans une autre étude, (Neal, 1997), les personnes interrogées décrivaient leur travail comme une opportunité de se développer et s'engager dans un processus de recherché de sens et de contribution à la société. La spiritualité pouvait les aider à atteindre cet objectif.
Hicks, D (2003) suggère que la spiritualité sur le lieu de travail implique l'adhésion à un nouveau mode de pensée sur soi, sur le travail, sur l'organisation et les relations qui les unissent. Le modèle occidental a mis en valeur l'idéologie du marché libre et la liberté de choix individuel. Cette idéologie a idolâtré le choix individuel comme la réalité première dans le monde ; (Bellah R, 2004).
Si l'intérêt pour la spiritualité ne fait plus de doute, la question de savoir comment l'introduire et sortir de l'actuel modèle de gouvernance reste entière. Deux approches sont proposées : Une approche pragmatique et une approche plus radicale de changement de modèle.

Un modèle pragmatique de la spiritualité sur le lieu de travail
Ken Rhodes (2006) propose un modèle pragmatique de mise en œuvre de la spiritualité:. Ce modèle permet aussi de faire évoluer les équilibres entre les priorités et objectifs souvent conflictuels de l'organisation. Ce modèle préconise un processus graduelle pour mettre en place progressivement les composantes de la spiritualité et conduire le processus de changement nécessaire pour passer à une organisation multiculturelle. Certains de ces principes sont présentés ci après :

Développement durable et approche système: L'approche système aide les entreprises et managers à comprendre les interactions entre les différentes parties de l'organisation et la nécessité de recherche d'un équilibre. La majorité des organisations continuent à donner la priorité au profit à court terme et la surexploitation des ressources au risque connu aujourd'hui de ne plus pouvoir satisfaire les besoins futurs et mettre en danger la survie de la planète. La spiritualité peut aider à cette prise de conscience des liens entre actions, décisions et conséquences, entre court terme et long terme et intégrer les dimensions multiples et complexes.

Contribution à la construction des valeurs**:** L'évaluation de la performance fondée sur la recherché des résultats à court terme et des indicateurs quantitatifs produit de plus en plus d'effets indésirables: crises à répétition, moral et motivation en baisse, scandales multiples touchant un nombre de plus en plus élevé d'entreprises. L'approche par les valeurs permet d'aboutir à un équilibre entre les différentes mesures de performance et garantir la durabilité du système.
A titre d'exemple, au lieu d'évaluer la performance sur le court terme et des critères quantitatifs étroits, on peut préférer évaluer sur le long terme, en utilisant des critères plus variés et qualitatifs. Dans ce système, les employés seront considérés comme acteurs et non victimes. Ils accepteront d'autant mieux le système que l'opportunité de l'améliorer leur était donnée.

Créativité et innovation. La créativité est liée au potentiel de l'individu que les DRH ont beaucoup de mal à mesurer et identifier: Les employés ne sont pas que des compétences techniques, visibles et utiles pour un poste donné ; ce sont aussi des aptitudes à la fois au management mais aussi d'autres activités. En donnant aux employés l'opportunité de puiser dans leur potentiel, l'organisation exprime sa reconnaissance à la dimension humaine et

complexe de l'individu. Ce potentiel pourra alors être mobilisé par les employés pour améliorer les activités régulières et s'engager davantage dans les objectifs de l'entreprise. La spiritualité est tout simplement la capacité à reconnaitre cette dimension et procurer les ressources pour les mettre en œuvre sur le lieu de travail.

Inclusion: Le lieu de travail est devenu très diversifié: Les employés apportent leur personnalité, leurs valeurs, traditions et attentes. Souvent, sur le lieu de travail et à un poste donné, l'employé est décomposé en plusieurs dimensions dont certaines sont reconnues et valorisées ; souvent ce sont les compétences techniques que l'on cherche à mobiliser, car utiles pour une tâche précise et ponctuelle ; les autres dimensions sont au mieux ignorées, voire mal perçues. La dimension relationnelle joue un rôle Important dans la motivation et la performance. L'inclusion signifie l'intégration de toutes ces dimensions. L'employé devient un membre d'une communauté dont il est solidaire et partage les expériences. Or la réalité est tout autre aujourd'hui. Par ailleurs, les employés sont divisés en performants et non performants, ceux-ci sont exclus. C'est cette vision mécaniste, à court terme qui à prévalu et qui a atteint ses limites.

L'éthique et le comportement éthique sont rentables: La dimension éthique devient vitale: en effet, au-delà des scandales, fraudes et autres comportements quasi délinquants très médiatisés (enron, foxcomm, Erika), de plus en plus de plaintes émanent de consommateurs et dénoncent l'agressivité des politiques marketing et commerciales qui poussent leurs forces de ventes à se comporter de façon agressive, car soumis à la pression des objectifs quantitatifs à court terme. Cette politique à court terme a largement montré ses limites et ses effets contreproductifs : Perte de clients, plaintes et poursuites judiciaires, détérioration de l'image.

Développement personnel et communication: Un nombre croissant d'entreprises a compris l'importance de cette dimension et a mis en place des programmes de formations, coaching, monitoring pour le développement personnel. On ne compte plus le nombre de formations à la communication : Analyse transactionnelle, PNL, palo alto….Dans une organisation spirituellement managée, les employés sont encouragés à se développer en tant qu'être humain intégral L'objectif est de partager et faire partager les expériences, favoriser l'ouverture d'esprit et éliminer la peur du lieu de travail. Les employés pourront alors s'exprimer et exprimer leurs différences plus librement. Seul ce climat est à même de faire émerger un lieu de travail sans stress et plus performant.

Ce modèle pragmatique vers un lieu de travail spirituellement managé peut faciliter un processus de changement progressif dans lequel les employés sont les principaux acteurs..
L'autre approche, plus radicale, présuppose que la diversité est fondée sur un système de valeurs très éloigné du modèle actuel ; seul un changement radical pourra permettre la construction de ce nouveau système de valeurs. Pour voir les contours de ce nouveau modèle, nous avons analysé l'expérience indienne qui semble combiner les dimensions constitutives de ce nouveau modèle de gouvernance : Diversité, responsabilité sociale et spiritualité.

La perspective indienne: vers une organisation spirituellement managée

L'expérience indienne offre les ingrédients d'un modèle de gouvernance en construction, bien qu'à première vue, peu de cohérence soit visible. Une analyse plus attentive permet une meilleure compréhension de ce modèle en gestation.
Dans un premier volet, nous tenterons d'identifier brièvement les dimensions de la spiritualité et leur sous bassement culturel ; ensuite, à partir d'une étude préliminaire en cours entamée il y a deux ans, nous essayerons d'identifier les valeurs affichées et utilisées par les entreprises.

Nous nous interrogerons sur les effets de la spiritualité sur ces valeurs.

Les fondements de la spiritualité : quelques éléments

La spiritualité est profondément ancrée dans la société indienne. Les principaux textes qui précisent la vision spirituelle de l'hindouisme, (cette notion, hindouisme ne rend pas compte de cette spiritualité mieux exprimée par, « Sanatana DHARMA », ou éternelle religion/vérité) , sont contenus dans les VEDAS et particulièrement les upanishads, dernier texte védique, et le Bhagavad Gita, le chant du seigneur contenu dans les mahabharata et enfin les ramayanas. Le fondement de la spiritualité indienne est l'expérience individuelle par laquelle l'individu construit sa destinée. Quelques éléments permettent de mieux comprendre cette expérience. .

Dans les VEDAS, textes datant du 5 eme siècle avant notre ère, on retrouve la recherche de l'équilibre entre différentes valeurs, les comportements, les voies et chemins pour atteindre l'excellence et la réalisation de soi :

Au niveau des valeurs , on distingue :

- Les valeurs de niveau supérieur : ce sont les valeurs transcendantales qui permettent la réalisation de soi et la sagesse, niveau ultime de la connaissance.
- La dimension éthique à travers l''action dharmique » : L'action, Karma est inévitable. Pour qu'elle produise les effets bénéfiques, elle doit s'inscrire dans ce cadre éthique du devoir, DHARMA.
- La préoccupation pour les autres (intégrer les conséquences sur autrui).
- La recherche de l'efficacité et la richesse matérielle. (Artha).

Au niveau comportemental, 3 gunas doivent être managés pour éviter le déclin et la faillite :

- Sattava : c'est l'essence de l'éthique et du comportement éthique qui est le niveau supérieur de la conscience et de la lucidité.
- Rajas est l'énergie et le dynamisme requis dans la vie professionnelle et sociale et obtenus grâce aux actions et décisions dharmiques.
- Tamas est l'inertie que provoquent l'ignorance et le comportement passif.

Trois chemins doivent être suivis pour la réalisation de soi et l'obtention de l'excellence :

- Dévotion qui conduit à la prise de conscience de soi et des autres. Il s'agit de la conscience sociale et la communion avec le Brahman.
- La connaissance qui permet de faire reculer l'ignorance.
- L'action qui conduit à la satisfaction et bonheur si elle s'inscrit dans le cadre de Dharma.

Ces chemins visent à réaliser quatre objectifs principaux :

- Prospérité matérielle (Artha).
- Satisfaction des désirs (Kama).
- Accomplissement du devoir sacré (Dharma). Dimension éthique.
- Libération et réalisation de soi et sa communion avec le brahman, la conscience universelle, (Moksha).

Seul un équilibre entre ces quatre objectifs permet la sortie de l'ignorance et la recherche de la vérité. L'Ahimsa, absence de violence, est la voie la plus efficace pour conduire à l'excellence matérielle et spirituelle.

Le texte le plus explicite qui détaille les principes philosophiques fondateurs de l'hindouisme est les Upanishads,. : Les enseignements fondamentaux tels Moksha, atman, brahman, karma, samsara, dharma sont extensivement et profondément explicités. Ils sont résumés dans ce mantra qui reflète la quête individuelle de la vérité (satya) et l'Absolu.

"Asato ma sat gamaya	conduit moi de la non existence à la réalité/existence.
Tamaso ma jyiothir gamaya	Conduit moi de l'obscurité à la lumière.
mrtyor ma amrtam gamaya »;	Conduit moi de la mort à l'immortalité.

Brhadanayaka Upanishad, i.iii 28.

Cet extrait souligne le chemin et l'expérience que l'individu doit prendre pour prendre conscience de son humanité et son intégration dans l'univers: De la non existence à la Réalité, c'est l'accès à la conscience sociale de soi ; de l'obscurité à la lumière, il s'agit du passage de l'ignorance vers la connaissance pour atteindre la Vérité et enfin de la mort à l'immortalité, il s'agit de prendre conscience qu'au-delà du corps que nous sommes et qui est mortel, on est le Brahman, la conscience et l'Atman, l'Ame et en tant que tel immortel.

Contrairement à la pensée occidentale d'exclusion et d'opposition (soit le long ou court terme, efficace ou non efficace, bon ou mauvais), il y a une recherche de l'équilibre et d'intégration de dimensions, de perspectives ou objectifs apparemment opposées.

L'attitude vis-à-vis du travail montre aussi cet engagement non intéressé des employés : « Fais ton travail comme un devoir sacré et ne te soucie guère des récompenses possibles ». (Bhagavad Gita) Gandhi définissait l'éthique par la prise en compte des conséquences sur autrui des actions et des décisions que l'on prend. Etre éthique c'est minimiser les conséquences négatives sur les autres.
Cette dimension spirituelle explique aussi la diversité culturelle de la société indienne.

La diversité en Inde : Quelques éléments descriptifs

Selon une étude réalisée par le centre anthropologique (Singh 2000) 75% des 4635 communautés étudiées suivent l'hindouisme, 12% l'islam, 5%le christianisme, 2,5% le sikhisme, % le jainisme et le bouddhisme, et 0,5% le judaïsme et le zoroastrisme. Un autre résultat intéressant est que 393 communautés suivent deux religions et 16 communautés 3 religions simultanément. . Sur le plan linguistique, l'étude a identifié 325 langues appartenant à 16 familles différentes et 24 langues écrites utilisées dont 18 sont officielles.
Cette diversité complexe est assurée et « simplifiée" par un système politique et une constitution axés essentiellement sur la recherche de l`équilibre entre les différentes composantes de la société qui garantisse le principe de l`unité dans la diversité, l`autonomie et la liberté la plus large accordées aux citoyens individuellement et collectivement..
La philosophie hindoue, englobant la majorité de la population s'est formée et enrichie des différents apports venant des aryens et d'autres influences. L'hindouisme est l'une des rares philosophies/ religion qui accepte toutes les autres croyances comme des voies et des chemins possibles dans la recherche de la vérité et l'accès à l'Absolu. Tout prosélytisme est étranger à l'hindouisme. .

Quels effets sur les organisations ? Une étude exploratoire

La question que se posent plusieurs chercheurs est de savoir comment cette spiritualité influence le fonctionnement des entreprises et le comportement des managers indiens ? Notre hypothèse est que les priorités, les objectifs et les valeurs organisationnelles doivent refléter les dimensions spirituelles affichées, au delà du système de quota qui a incontestablement favorisé la mise en œuvre de la diversité.

Une étude exploratoire est actuellement en cours et dont nous pouvons donner quelques premiers résultats.

4. Méthologie

Echantillon : Un nombre limité pour le moment, d'entreprises et de managers ont participé à l'étude.

Collecte des données : Un questionnaire a été construit et des entretiens approfondis conduits avec un échantillon de managers : Amul, siège à Anand dans le Gujarat, Tata Steel à Jameshedpur dans le Jarkhand, TCS à Mumbai et Hyderabad, Dabur à Delhi et , Larsen and Tobro à Mumbai.

Construction de la méthodologie de recherche :
Pour collecter les données, nous proposons d'utiliser le questionnaire, des entretiens et des « focus » groupe. Pour le moment seuls les deux premiers ont été utilisés.

La méthodologie des entretiens et des focus groups a été inspiré des outils de « GLOBE , Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness » développée par la Wharton Business School . Le questionnaire sur la RES et les valeurs managériales a été adapté de Maignan et Ferrell, 2005. Nous avons construit le guide d'entretien.

55 managers ont rempli le questionnaire et 10 entretiens ont été conduits avec au moins deux managers pour chaque entreprise : Le Directeur général ou son adjoint et le DRH. Des responsables marketing et finances ont aussi participé aux entretiens.

5. Résultats et analyses

Valeurs des managers indiens comparés aux managers américains
Les participants devaient choisir un autre pays et comparer les valeurs des managers. Les USA ont été choisis pour la comparaison.

Managers indiens	**Managers américains**
- Orienté sur les relations.	Orienté sur les tâches.
- A une large connaissance.	Connaissance spécialisée.
- Vise le long terme.	Court terme.
- Croit sur parole.	Croit les documents.
- Fait confiance.	Fait moins confiance.
- Emotionnel.	Se base sur les faits.
- N'est pas très exigent.	Très exigent.
- Prend peu de risque.	Prend beaucoup de risque.
- Approche humaine.	Matérialiste, froide.
- Relation formelle	Relation informelle

Orientations et stratégies managériales
L'analyse qualitative a fait ressortir plusieurs résultats intéressants concernant les dimensions culturelles. Sept dimensions classées par ordre d'importance décroissante ont été identifiées :

- Orientation à long terme sur le futur.
- Orientation humaine.
- Distance hiérarchique.
- Orientation collective
- Performance : Equilibre performance individuelle et collective.
- Averse au risque.

- Egalité homme/femme.

Ces orientations, le long terme, l'orientation humaine, collective et la recherché de l'équilibre entre la performance individuelle et collective montrent le souci des managers indiens à préserver les équilibres pour minimiser les effets négatives susceptible d'être générés par la compétition économique de plus en plus forte.

Responsabilité sociale, Diversité et valeurs :

A partir du questionnaire en cours de traitement, les résultats suivants apparaissent :

En termes de préoccupations des managers :

- Traitement équitable des autres.
- Non discrimination.
- Accroitre la diversité dans les postes de décision.
- Avoir un code de conduite explicite.
- Contribuer au bien être de la communauté.
- Créer des emplois.

Les objectifs recherchés

- Politique flexible à l'égard des employés.
- Contribution adéquate à la charité.
- Encourager le partenariat durable avec la communauté locale.
- Encourager les initiatives de formation.
- Etre une entreprise digne de confiance.

6. Discussion

Ces résultats montrent d'une part les différences avec les approches et pratiques managériales américaines, et le souci d'intégrer les différences, en respectant les quotas et faisant plus confiance ; trouver un équilibre entre les exigences économiques et les contraintes de la compétition et les valeurs d'autre part est un souci constant chez les managers.

L'observation des comportements montre aussi l'attachement aux traditions sociales. Ainsi, des pooja (cérémonie rituelle de prière et d'offrande) sont souvent organisées pour lancer un projet, inaugurer une nouvelle infrastructure ou célébrer un succès.

Nos entretiens ont aussi révélé le souci des managers à s'inspirer des textes fondateurs de la spiritualité indienne. Plusieurs citent la Bhagavad Gita ou Gandhi pour expliquer certains projets ou pratiques managériales.

7. Limites

Cette recherche est exploratoire. Elle se poursuit avec les aléas classiques en inde mais pas seulement : Obtenir la participation d'un plus grand nombre d'entreprises et de managers et minimiser le recours à l'échantillonnage par convenance.

Cet échantillon pour le moment est très peu représentatif des organisations indiennes. Notre objectif d'identification des dimensions constitutives d'un nouveau modèle de management et de gouvernance est encore à l'état embryonnaire.

Les différences entre les cultures occidentales et indiennes sont évidentes. « Une des différences est que les organisations indiennes, du fait de la culture indienne, possèdent une certaine immunité contre certains des virus qui affectent les organisations occidentales », Salaman, 2002.

Nous pensons que la spiritualité et la culture indienne peuvent jouer un rôle important dans la formation du nouveau système de management qui pourrait corriger fondamentalement les dysfonctionnements actuels et construire un lieu de travail plus efficace et moins toxique.

Conclusion

Culture et valeurs des managers : Raisons du succès

Les managers Indiens intègrent la culture nationale et l'influence occidentale dans une approche novatrice qui laisse préfigurer l'émergence d'un nouveau système de valeurs et de management qui valorise la synergie, l'inclusion et non l'exclusion. Cette synergie vise à encourager l'interaction entre les différentes fonctions de l'entreprise, d'une part et l'interaction entre l'entreprise et l'environnement d'autre part.

La culture indienne et la spiritualité qui en est la caractéristique principale se fondent sur cette dynamique sociale dans laquelle l'individu est un élément d'un ensemble qui lui donne du sens. Des défis importants restent à relever et particulièrement le conflit croissant entre différents systèmes de valeurs. Ce conflit risque de s'aggraver au fur et à mesure que la compétition mondiale se développe et affecte la société indienne et ses valeurs. On s'aperçoit ainsi que des niveaux de valeurs se juxtaposent :

- Valeurs fondamentales et traditionnelles : Elles inspirent surtout les petites entreprises et celles qui opèrent en milieu rural. Les managers de ces entreprises restent profondément attachés aux valeurs sociétales traditionnelles, au risque d'apparaitre déconnectés du « modernisme technologique » en progression rapide.
- Valeurs organisationnelles, managériales spécifiques aux organisations et managers : Ce sont surtout les groupes industrielles, tels Tata, Birla, Adytia .. dont les fondateurs ont marqué durablement pour le moment le fonctionnement et les pratiques managériales : Ces entreprises ont de fortes valeurs ancrées dans la spiritualité indienne tout en s'adaptant plutôt efficacement à la compétition mondiale. La robustesse de ces groupes et de leur système de valeurs les ont prémunis contre les crises successives.
- Enfin le troisième niveau de valeurs caractérise les entreprises mondialisées et directement connectées aux entreprises occidentales surtout américaines. Ce sont les entreprises opérant dans les technologies de l'information. Elles semblent véhiculer le système de valeurs et de management occidental. Il s'agit de savoir jusqu'où ce système de valeurs est un danger pour la culture indienne et comment minimiser ce danger.

Ce sont quelques défis qui affrontent l'économie et la société indienne : maintenir un taux de croissance élevé pour assurer le développement et courir le risque d'une érosion des valeurs indiennes ? ou alors, à l'image de l'hindouisme qui reste vivace malgré les multiples invasions et agressions subies, la société indienne réussira à surmonter ces défis. La permanence des valeurs facilitera ainsi la construction de ce nouveau modèle de gouvernance.

Bibliographie

Ackoff, R: (2003): Redesign society, Stanford Press.
Ackoff, RL (1989): From Data to wisdom. Journal of applied systems analysis, vol 16.
Alba, R & Silberman, R (2002): Decolonization immigration; case of north African, in France Integration Migration review, 36 (4).
Alderfer, CP.(1980): Diagniozing race realtion in management, Journal of applied behaviour science, , 16 page 135.
Bartlette, C.A & Ghoshal, S (1998): Managing across borders, the transnational solution HBS Press.
Bellah, R.N &Madsen R& Sullivan, W N; (1985): Habits of the hearts; NY, harper.
Bryan, J.H (1999): The diversity imperative, Executive Excellence, 16 (5).
Charte de la diversité, Etude 2011.
Chakraborty, S.K: Values and Ethics for organizations: Oxford India, 2004.
Cox, T (1994): Cultural diversity in organizations: Theory, research and practices. Berrett-Koehler.

Cooke, A.L (1999): Oprresion and the work place, Diversity factor, 8(1).
D'Iribarne, P coll : Cultures et mondialisation, seuil, 2002.
David A. Thomas and Robin J Ely (1996): Making difference matter, HBR, October.
Driscoll.C and McKee M (2006): Restoring a culture of ethical and spiritual values: A role for leader Storytelling, Journal of Business Ethics, Spring
DNetto, B & Sohal, A.S (1999): HR and workforce diversity. International journal of manpower, 20(8).
Drucker, PF (1988): The coming of the new organisation, HBR, January/February.
Drucker, PF (2004): What makes an effective executive, HBR, June.
Etzioni, A: The moral Dimension, HBP, 1980
Fry, L.W (2003): Towards a theory of spiritual leadership. The leadership quarterly, 14 p; 693.
Gilbert, J & Stead B.A & Ivancevitch, J.M: Diversity management. A new organizational paradigm. Journal of Business ethics, 21(1)
HBR: the Drucker Centennial: What would Peter do? , November 2009.
Hartenian, L.S & Gudmundson D.E (2000): Cultural diversity in small business Journal of developmental entrepreneurship, 5(3) page 209
Ibarra, H (1995): Race, opportunity and diversity AMJ, 38, page 673.
Igalens, J (2004): Tous responsables, Ed Organisation. .
Kossek, E.E &Lobel, S.A (1996): Transforming HR Systems to manage diversity Cambridge, MA Blackwell.
Kossek, EE & Zonia S.C (1993): Assessing diversity climate. Journal of organizational behaviour, 14, page 61-81.
James G. March: Ideas as Art (2006): The HBR Interview, HBR, October.
Les assises 2006 de la vente, 2006.
Maignan, L et Ferrell (2005) : Measuring corporate citizenship in two countries. France and USA, Journal of Busines s Ethics, 23.
Michalle E. Mor Barak (2005): Managing diversity, Sage Publications
Millike, F.J & Martins (1996): Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity Academy of management review, 21(2).
Mitroff, I.I & Denton, E.A (1999): A spiritual audit of corporate America, Jossey bass;
Ocholla, D.N: (2002): Diversity in the library and information workplace. Library management, 23(1/2).
Richard C. Orlando (2004): Cultural diversity in management. Academy of management journal, 47 (2),
Palmer, G (2003): Diversity management: Past, presente and future. Asia Pacific Journal of HR 4(1).
Peretti, JM (2006): Tous different. Eyrolles.
Reichers, A.E & Schneider B (1990): Climate and culture In Schneider: Organisational culture and climate, Jossey Bass.
Salaman, Graeme, India need not follow Western Biz Model, Interview, Hindu Business line, October 1, 2002.
Schneider, S.C & Myer, A: The impact of national culture, Strategic Management journal, 12, 1991.
Sinha, D.P: Culture in the Indian Context, Sage New Delhi, 1990.
E.H Schein (1993): On dialogue, Culture and Organizational Learning, Organizational Dynamics, Fall, Vol 22 (1).
Tsui, A.S &Egan, T.D &O'reilly, C.A: Being Different: Relational demography and organizational attachment ASQ, 37 page 549
Wilkins, A.L /Dyer, W.G: Toward Culturally Sensitive Theories of Culture change, Academy of management review, 1988, vol 15, 4

.

MANAGER LA PERFORMANCE DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE

Mohammed MATMATI
Grenoble Ecole de Management
Mohamed.matmati@grenoble-em.com

Michel LE BERRE
CERAG, Université Pierre-Mendes France, Grenoble
Michel.leberre@upmf-grenoble.fr

Dans les entreprises, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété des objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels. Elle est subjective et dépend des référents choisis. La performance organisationnelle renvoie, à la fois, au succès et au processus d'une action. La performance des hommes en entreprise est une forte préoccupation pour les Directeur des Ressources Humaines. Ces derniers contournent l'absence d'indicateurs quantitatifs par la recherche de clefs efficaces particulières à leurs organisations, c'est-à-dire qu'ils restent sur une logique de contextualisation organisationnelle. Cependant, les hommes de la fonction Ressources Humaines n'auraient-ils pas un discours de type incantatoire quand il s'agit de montrer l'apport des pratiques de GRH à la performance de l'entreprise ? En effet, la performance est exprimée par des indicateurs économiques et financiers tels que la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires, les bénéfices, le rendement…. Aux yeux d'une grande majorité des managers opérationnels dans les entreprises, les DRH ont souvent perdu de vue une de leurs missions qui consiste à les assister dans le management des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs opérationnels qui leur sont assignés.
Mais, les spécialistes De la GRH – Directeurs de Ressources Humaines (DRH), enseignants-chercheurs, consultants – ont entrepris, depuis une vingtaine d'années, un travail de reengeniering de la fonction GRH qui a permis une « réhabilitation » de cette fonction aux yeux de ses partenaires internes - les managers, les salariés- en s'appuyant sur les exigences de management. Ce mouvement s'appuie sur les évolutions technologiques, économiques et sociétales et, aussi, sur les attentes des managers opérationnels, des salariés et des directions générales. Ceci est illustré par le concept de « DRH, Business partner » (D.Ulrich, 1997)
Dans ce chapitre, nous proposons de regarder la quête des performances des RH (1), puis, d'observer quelques pratiques dans des grandes entreprises et dans des PME (2) et, enfin, d'avancer des propositions pour le management dans le processus de construction de la performance des RH(3).

1. La quête de la performance des RH par l'entreprise

La performance d'une organisation est le produit de causes multiples, agissant en interaction et difficilement mesurables.

1.1. Les facteurs classiques.

- **Les facteurs externes et internes**.

Il est admis que deux familles de facteurs constituent les principales sources de la performance de l'entreprise :

- la première est constituée de facteurs externes à caractère économique comme les taux de croissance, la position de l'entreprise sur le marché, la concurrence, les avantages compétitifs des produits et services, etc.

- la seconde est constituée de facteurs internes comme les ressources humaines, l'organisation du travail, le système d'information, le mode de management, ce que Mintzberg (1984) appelle les services de logistiques et de consultation. A ces ressources, on ajoute les capacités de gouvernement de la direction.

.De nombreuses théories expliquent la place particulière des RH dans la performance de l'entreprise. C'est ainsi que la théorie sur les compétences stratégiques de Prahalad et Hamel (1996) et la théorie des ressources (RBV, *resource based view of the firm* de Barney, 1984) ont mis en évidence l'importance du rôle des ressources humaines dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs de performance. Les théories développées par l'école des relations humaines sur la motivation et le travail en groupe (Maslow, Lewin, Mc Gregor…) ont montré que la performance des hommes peut être améliorée si des conditions favorables sont réunies. Ce qui a fait dire à Peretti que « les hommes ne sont pas des ressources ; ils ont des ressources ».

- **La synergie des actions individuelles et organisationnelles**

Ainsi donc, il y a un grand consensus théorique quant au rôle central des RH dans la performance de l'entreprise. La question qui se pose est : comment les ressources humaines contribuent-elles aux résultats, à la création de la valeur et à la performance de l'entreprise? Cette contribution se construit, à notre sens, dans une interaction synergique à deux niveaux :

- au plan individuel par la mise en œuvre des compétences techniques et comportementales acquises par chaque salarié dans les situations professionnelles de plus en plus complexes et exigeantes;
- au niveau organisationnel qui facilite, quand certaines conditions sont réunies, l'implication des salariés, l'émergence de compétences collectives et l'orientation des efforts individuels et collectifs dans le sens de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La synergie de ces deux niveaux - l'individuel et l'organisationnel- permet dans certaines conditions managériales l'apparition de compétences stratégiques qui donnent à l'entreprise un avantage concurrentiel durable générant de la valeur et de la performance économique (Defelix (2009).

1 2- Le rôle de la fonction RH

La fonction GRH joue, à ce stade, un rôle de premier ordre dans la création des conditions optimales afin de maximiser la contribution des salariés aux résultats de l'entreprise. Ce rôle stratégique se concrétise dans plusieurs domaines de la GRH : la politique des RH, les pratiques (processus) de GRH mises en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, les projets de développement des ressources humaines et l'organisation de la fonction RH. L'évaluation de la performance de la GRH porte sur l'impact de ces domaines de gestion des RH sur la performance de l'entreprise. Dans leurs travaux, Le Louarn et Wills (2001) mettent en évidence les principaux liens qui existent entre les activités de la fonction GRH en tant que fonction de gestion et leurs effets sur la performance de l'entreprise (succès) qui se concrétise, d'après les deux auteurs, dans la notion de pérennité. Cette dernière est comprise comme la durée de vie la plus longue possible d'une organisation avec des performances acceptées pour toutes ses parties prenantes. Cependant, ce modèle, qualifié de « modèle de l'escalier » par ses auteurs, nous semble tout à fait pertinent pour analyser l'évaluation de la performance de la fonction GRH au sein de l'entreprise. Cette pertinence réside à la fois dans l'approche par étape (en escalier) qui permet de relier l'apport (la contribution et la performance) de la fonction GRH à la performance de l'entreprise et dans la

complexité des liens observés entre les activités de GRH et la performance des RH et celle de l'entreprise. La démarche préconisée par ce modèle est appliquée dans nos travaux de recherche sur l'évaluation de la performance de la GRH. Elle est associée aux propositions de mesure de la performance individuelle (Castagnos et alii) et à celles de Gilbert et Charpentier qui tendent à donner du sens au management de l'entreprise.

Le problème de la mesure de la performance des ressources humaines est un élément du vaste débat de l'efficacité managériale. Castagnos, Le Berre et Matmati (2005) proposent la réunion des ingrédients présentés au tableau ci-après pour la reconnaissance de la performance en RH :

		Formes de la performance	
		Efficience = moyens	Efficacité = résultats
Mesure de la performance	Optimisation	Recherche d'outils et de techniques Ex. : la motivation, y compris par la rétribution	Equation complexe d'une combinaison de ratios
	Maximisation	Système multicritères qualitatifs et quantitatifs Ex. : implication et engagement	Gain : bénéfice et profit Croissance : part de marché

Pour Gilbert et Charpentier (2004) la prise en compte dans un dispositif d'évaluation des deux axes verticaux –*futurs (stratégie) vs quotidien et processus vs hommes*- qui structurent le modèle d'Ulrich (1996) est un facteur qui contribue à renforcer la pertinence d'un instrument d'évaluation de la performance des RH.

2. Des exemples de pratiques de management de la performance RH dans plusieurs Entreprises (Grandes et PME)

2.1. Quelques résultats directs

Dans une recherche récente sur la performance des RH (en cours de publication), les résultats marquants ci-dessous apparaissent comme des pratiques des entreprises dans le domaine de la performance des ressources humaines et de la fonction RH:

- Seule la moitié des entreprises (52,3%) estime avoir un dispositif de mesure périodique de la performance de la fonction RH. Alors que seules 40% des PME détiennent ce même dispositif.
- La pratique de l'audit social intéresse uniquement 20% des PME et seulement 27% des grandes entreprises.
- Sur le plan des critères qualitatifs, les entreprises s'appuient sur deux informations pour mesurer la performance de la fonction RH :

- d'une part la satisfaction interne des clients (PME 76%, GE 88%),
- d'autre part l'existence de tableaux de bord sociaux périodiques (PME et GE 68%).

- Sur le plan quantitatif, trois critères intéressent les Grandes entreprises:

- le taux de couverture RH (nombre de salariés par gestionnaire RH), (73%),
- le ratio masse salariale /chiffre d'affaire (45,5%),
- le coût de la fonction RH / salarié (41%).

Quant à elles, les PME classent différemment les critères quantitatifs ; elles retiennent :

- la masse salariale/Chiffre d'affaire (48%)
- le taux de couverture RH (nombre de salariés par gestionnaire RH), (40%),

- la productivité des salariés (CA/ salarié ou VA/salarié) (32%).

Au total, les Grandes entreprises mesurent la performance par le taux de couverture RH alors que les PME s'intéressent à la productivité des salariés.

- La sous-traitance des pratiques de GRH ne représente pas une tendance importante dans la construction de la performance à l'exception de quelques domaines (SIRH, recrutement, la formation et administration de la rémunération) ; les réponses moyennes avoisinent les 50% : Faut-il encore nuancer les chiffres obtenus ? Par exemple les PME sous-traitent moins la formation que les grandes entreprises alors qu'elles sous-traitent davantage l'administration de la rémunération. Une forte convergence de point de vue montre que la « Gestion par les compétences » n'est pas sous-traitée. L'évaluation des personnes, quant à elle, est rarement sous-traitée.

Les éléments de mesure de la performance sont divers et variables comme cela apparait dans les résultats ci-dessus. Sont-ils donc spécifiques à chaque entreprise ? Nos travaux montrent que les problématiques de construction de la performance des RH divergent suivant la taille des entreprises, le secteur d'activité, l'histoire de l'entreprise, sa phase de développement. Quatre pratiques différentes, contextualisées à partir des choix stratégiques organisationnels, s'affirment :

- ou bien les pratiques de GRH dépendent directement de la forte croissance ;
- ou bien la gestion des compétences est le socle de la performance des RH ;
- ou bien la culture de l'entreprise est l'élément fédérateur de tous les outils de construction et de mesure de la performance ;
- ou encore, l'auto-évaluation et le coaching constituent la clef de voute opérationnelle du management de la performance des RH.

D'autres approches doivent certainement exister.

2.2. Le positionnement de ces résultats sur le modèle d'Ulrich

Par rapport au modèle d'Ulrich (D. Ulrich**,** 1997)**,** nos travaux montrent que « la stratégie RH » et « l'administration des RH » sont les deux missions importantes de la fonction RH, au regard des DRH er RRH, Ces deux centres d'intérêt de la fonction RH relèvent, d'une part, de l'aspiration permanente des DRH à vouloir intégrer la dimension stratégique et la politique des RH et, d'autre part, de la mise en place de processus objectivables, formalisables constitutifs du noyau dur des missions de cette fonction . La « Conduite du changement » et le « Renforcement de la motivation ou Champions des RH » des employés (les deux autres missions de la fonction GRH dans le modèle d'Ulrich), missions d'avantage tournées vers la considération des hommes, sont classées en 3ème et 4ème position. Ces deux dernières missions plus « subjectives » et « potentiellement partageables » ne semblent pas toujours constituer une forte préoccupation des DRH alors même qu'elles offrent un tissu dense et fécond au développement des relations avec l'ensemble des managers dans la construction de la performance des RH.

Cette perception des DRH caractérisée par une focalisation sur la « stratégie RH » et « l'administration des RH », montre que ces derniers (les DRH) n'ont pas intégré complètement le partage de la fonction avec les managers opérationnels ; ce qui limite, en conséquence, le management de la performance RH dans l'entreprise.

Nos travaux permettent de considérer que les pratiques de construction et mesure de la performance des RH sont variables et tiennent compte de nombreux facteurs de contingence (taille, technologie, secteur d'activité, histoire, situation concurrentielle, etc.). Ils permettent, aussi, d'avancer que les DRH ne semblent pas avoir suffisamment investit les missions de « Champions des RH » et de « Conduite de changement » du modèle de D'Ulrich alors que ces missions offrent de grandes opportunités d'action pour l'accroissement de la performance des RH dans l'entreprise.

3. La performance des RH par le management lui-même

La performance des RH est la clef de voute de la performance de l'entreprise. Il n'y pas de recette standard à toutes les entreprises dans le management de la performance des RH; les résultats ci-dessus montrent que les pratiques de GRH et de management de la performance des RH sont contextualisées. Elle est le produit d'un faisceau d'actions managériales conduites dans la durée comme le partage avec les salariés de la vision stratégique de l'entreprise et sa traduction en politique des RH pour donner du sens à l'action collective, la mise en œuvre des pratiques de GRH en adaptant la densité de leur contenu au contexte de l'entreprise, l'organisation du travail et le style de management. C'est à ce stade que se concrétise le savoir-faire des managers de l'entreprise, leur art du management. Pour M. Thévenet (2007), « si gérer des ressources humaines, c'est s'assurer qu'activité et personnes sont en harmonie, cela revient à tenter d'influencer des comportement individuels pour qu'une activité soit réalisée de manière efficace. Cette mission ne peut uniquement échoir aux professionnels des ressources humaines ». La performance des RH dans l'entreprise n'est donc pas de la seule mission des DRH et de la Fonction qu'ils animent. La « boite à outils » du DRH est largement pourvue en méthodologies, supports de gestion, technologies… que les spécialistes des RH ont élaborés au fil du temps. Nous proposons quatre pistes de travail qui nous semblent à la fois faciliter la mise en œuvre de différentes pratiques de GRH et intégrer leurs résultats au profit de la performance des RH:

- développer le rôle des managers de proximité ;
- mettre en œuvre la gestion des compétences ;
- introduire les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).
- mettre en œuvre le triptyque « Equité, Employabilité, Ethique ».

3.1. Développer le rôle des managers de proximité.

Le partage de la fonction RH avec les managers de proximité, est la principale clef dans le management de la performance des RH dans l'entreprise. La double mission des managers dans l'organisation de l'entreprise – exécution /contrôle des tâches, motivation/mobilisation des collaborateurs en charge de ces tâches pour atteindre un résultat collectif- montre l'importance de la place de ces derniers dans le management de la performance des RH. Mais cette mission n'est pas sans difficulté car agir sur les comportements des individus pour atteindre des performances individuelles et collectives nécessite à la fois la présence des savoir-faire, des supports techniques de gestion et la durée. Pour favoriser cette ouverture vers les mangers, les DRH doivent agir dans plusieurs directions afin de donner aux managers de proximité les capacités pour motiver les collaborateurs et les mobiliser autour des objectifs business (opérationnels) de la structure:

- assurer la formation des manager au management de proximité (développement de l'écoute, conduite d'entretien, communication interpersonnelle, coaching, connaissance des pratiques de GRH, management d'équipe, gestion de la diversité, analyse des besoins en formation…);
- accroître la marge de manœuvre décisionnelle sur des dimensions de GRH (recrutement, formation, développement des carrières, reconnaissance….).
- mettre en place des outils et supports GRH fonctionnels, facilement accessibles aux managers et… aux salariés (procédures de gestion RH, budget de formation, documents d'évaluation….).
- assister et conseiller les managers de proximité dans leur mission de management par l'apport d'expertise et une disponibilité réelle (accès aux spécialistes de GRH),

Mais ce partage de la fonction que l'introduction des TIC facilite grandement, ne doit pas se transformer en un transfert des pratiques et responsabilité de GRH vers les managers de

proximité comme cela apparait déjà dans certaines entreprises, notamment les entreprises de haute technologie. Cet excès, l'apparence de disparition du DRH aux yeux du salarié, entraine des dérapages fatals à la cohérence organisationnelle et à l'objectif de motivation recherché. Les salariés accordent une dimension humaine à la fonction GRH plus qu'à la dimension gestion de cette fonction. La DRH doit rester le garant de la politique de GRH de l'entreprise.

3.2. Mettre en œuvre la gestion des compétences.

Pour G Hamel et C.K Prahalad (1995), « il convient de considérer l'entreprise non seulement comme un portefeuille de produits ou de services, mais comme un portefeuille de compétences ». La gestion des compétences est un ensemble de politiques de GRH (objectifs, pratiques de GRH, méthodologies, approches organisationnelles, outils de gestion et de moyens…) et d'approches managériales (dans la mise en œuvre) qui permettent à l'entreprise de construire, dans le temps, des savoir-faire individuels et collectifs pour devenir compétitive sur le marché. A. Meignant (2004) défini la compétence comme étant un « savoir-faire professionnel, reconnu, observable en situation de travail ». Il ajoute que la compétence est toujours contextualisée, c'est à dire qu'elle s'exerce dans un environnement qui en facilite ou non le plein exercice. La maîtrise de la compétence apparaît comme l'élément de base de la performance des RH dans l'entreprise. Construire un portefeuille de compétences revient à faire de la gestion des compétences. Cette dernière est concernée autant par les prévisions et la politique de l'emploi, la formation, le recrutement, l'organisation du travail (la gestion par les compétences), l'évaluation du personnel (volets compétences et performance) que le développement des carrières. Intelligemment mise en œuvre, la gestion des compétences est un instrument puissant de management de la performance des RH. Les managers de proximité, par leur connaissance des objectifs opérationnels à atteindre, les besoins en compétences de leurs services et de leurs collaborateurs, les besoins de changement organisationnels, sont au centre de cette démarche managériale de l'entreprise. Le développement des carrières, un des éléments de la gestion des compétences, implique toujours des mobilités, l'acquisition de nouvelles compétences techniques, managériales ou comportementales. Ce processus aboutit, très souvent, à un élargissement des missions et responsabilités et constitue de ce fait un facteur de motivation au sens de la théorie de Herzberg.

3.3. Introduire les TC dans la Gestion des RH

Les TIC ont contribué à modifier la relation de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs, repenser son organisation, introduire de nouveaux modes de travail et de management et ainsi améliorer sa performance globale. Dans la littérature spécialisée, les TIC sont présentées comme des solutions technologiques porteuses de l'accroissement de l'efficacité des personnes et de l'entreprise à travers : la réduction des coûts de transaction au niveau business; l'amélioration de l'efficacité individuelle et collective ; l'apparition de compétences nouvelles, voire de métiers nouveaux ; l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail et de modes de management.

En GRH, l'introduction des TIC a permis de nombreuses évolutions qui sont à la base de l'accroissement de la performance des RH et de la fonction RH. C'est ainsi que l'on a vu apparaître :

- l'intranet RH ; système d'information des RH (SIRH) intégré au système d'information de l'entreprise et offrant des interfaces spécifiques aux différents acteurs de la GRH (managers, salariés, direction, DRH), des outils de communication (messagerie électronique), des outils de travail collaboratifs à distance, des bases de données professionnelles (les procédures de GRH, règlement intérieur, …) et même des base de connaissance. Le SIRH facilite par ailleurs le reporting RH et la mise à disposition de l'information.

- des « Prestations GRH en ligne » pour les aspects administratifs (congés, notes de frais, etc.) et pour les autres activités RH considérées comme créatrices de valeur (recrutement, formation, évaluation des compétences et performances individuelles, mobilité interne, etc.
- une interface « Managers » ; celle-ci a facilité l'accès de ces derniers aux bases de données GRH de l'entreprise, à certains volets (absences/congé, formation, développement de carrière) des dossiers de leurs collaborateurs et d'intervenir rapidement, grâce à la technologie « workflow », sur les demandes des collaborateurs. C'est une application qui facilite le management de proximité dans la mesure où le manager a un accès facile à l'information.

Ces trois applications ont introduit de réelles innovations dans la gestion des ressources humaines contribuant ainsi à améliorer l'efficacité de la fonction et des différents acteurs (managers, DRH, salariés) par une réduction des temps consacrés traditionnellement à la gestion administrative du personnel. Les ressources ainsi libérées étant, en principe, consacrées aux activités de GRH à forte valeur ajoutée (développement des compétences, notamment) pouvant contribuer à la performance des RH. L'introduction des TIC a souvent permis le reenginering des processus RH, notamment des processus administratifs (socle de toute action en GRH), ce qui a produit leur fiabilisation et une réduction de leurs coûts.

D'autres applications ont vu le jour grâce aux TIC : la communication et le développement de la formation en ligne (e-learning), le management des connaissances, les plateformes de collaboration à distance qui correctement utilisées sont des sources d'amélioration de l'efficacité collective. Toutes ces innovations ont fait évoluer la structure en charge de la GRH (la DRH) dans l'entreprise vers un pôle de compétences plus centré sur des missions d'appui aux managers, de conduite de changement, de management des connaissances et de développement de l'apprentissage organisationnel.

3.4. Mettre en œuvre le triptyque « Equité, Employabilité, Ethique»

Pour J.M. Peretti (1997), les attentes des salariés vis-à-vis de la direction des RH (et donc de la direction de l'entreprise) s'expriment dans le triptyque « Equité, Employabilité, Ethique». Il est évident que ces trois valeurs sont des sources de motivation pour le personnel. Toute politique de management de la performance des RH ne peut les négliger. L'équité comme source de motivation a donné lieu à la théorie de J. Adams (1965) sur la motivation. Il est admis que les salariés sont très sensibles à ce principe comme il est admis qu'ils ne ménagent pas leurs efforts pour peu qu'ils se rendent compte de la mise en œuvre de cette valeur dans tous les actes de gestion (rémunération, reconnaissance, formation, évaluation ? développement des carrières….). L'équité se construit à partir d'une relative transparence dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, l'information la politique RH, les procédures de GRH de l'entreprise (critères de départ en formation, promotion…), sur les règles d'attribution des éléments flexibles de la rétribution, sur les suites faites aux évaluations périodiques, les référentiels… permet à chaque salarié de se situer et contribue au sentiment individuel et global d'Equité dans l'entreprise.

Les salariés sont de plus en plus sensibles à la pérennité de leur emploie au vu des fréquents plans sociaux induits par les délocalisations et les évolutions technologiques, plus récemment par les effets divers de la crise économique. Le développement de «l'employabilité » dans l'entreprise, un élément de sécurité sur le marché du travail, contribue à la fidélisation du salarié et au renforcement de sa motivation et son implication. C'est un facteur qui impacte la performance de chacun. Cette pratique managériale renvoie à la gestion des compétences évoquée ci-dessus dans ses volets emploi, formation, mobilité, développement des compétences et prise en considération de l'individu, du salarié, en tant que membre de l'entreprise. C'est une pratique qui interpelle à la fois le DRH et les managers de proximité qui disposent de l'information sur les postes disponibles, l'évolution des emplois et

compétences requises, les possibilités de formation et de mobilité.., Cependant l'employabilité, pour être un facteur d'action sur la performance de chacun, doit être un élément de la politique RH de l'entreprise et perçue comme telle par les salariés parce que intégrée à la gestion des compétences .
Les salariés ont, de tout temps, montré des exigences en matière d'Equité. L'absence de cette valeur dans une organisation contribue au relâchement des comportements et de l'implication avec comme conséquence un affaiblissement de l'efficacité individuelle et des incompréhensions qui ont un impact non négligeable sur la performance des RH. L'existence de procédures de gestion, la transparence sur ces dernières grâce à un système d'information performant et la rigueur dans leur mise en œuvre constituent une garantie de comportements éthiques dans l'entreprise.
La mise en œuvre dans l'entreprise de ces trois valeurs - Equité, Ethique, employabilité- est un axe de la politique des RH qui donne du sens au travail collectif et renforce l'implication des salariés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Conclusion

En fin de notre interrogation sur la performance des hommes dans l'entreprise, nous devons constater les éléments suivants : la fonction RH a pour objet :
- essentiellement de donner du sens à l'action collective de l'ensemble du management,
- de veiller à la cohérence de la politique RH avec la culture et les valeurs de l'entreprise,
- de développer, nécessairement, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) sous peine d'être rattrapé par les Parties Prenantes (P P) et, notamment, les institutions publiques,
- enfin, de se préparer à la gestion des crises qui apparaissent sans signes précurseurs évidents.

Soyons certains de la capacité de Hommes et de ceux qui en sont responsables à survivre par la performance organisationnelle.

Bibliographie

Adams J.S., 1965, *Inequity in social Exchange*, Adv. Exp. Soc. Psychol., 62 335-343.
Allouche J, Charpentier M, Guillot-Soulez C (2003*), « Performances de l'entreprise et GRH* », in Entreprise et Personnel, n° 238.
Beaupré D (2004), *« La mesure en GRH : état des lieux »*, in Actes de Congrès de l'AGRH, Montréal, 1-4 septembre, p. 125.
Castagnos J-C, Le Berre M, Matmati M, (2005), *Reconnaître les performances*, Tous Reconnus, Vuibert, 2005.
Defelix Ch, (2009), *"Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations"* , Paris, Vuibert.
Gilbert P, Charpentier M, (2004), *« Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes »*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°53.
Hamel G. Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur*, InterEditions, 1995.
Le Louarn J.Y. et Wills T., (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Editions Liaisons, 2001.
Louart P. et Beaucourt C., (2004), *La décision de mesure en GRH, un acte politique sous couvert de gestion,* Actes du XVème congrès de l'AGR.
Matmati M. (2002*), Les effets sociaux des TIC et leurs liens avec la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) analysés à travers la e-RH,* E-RH : évolution ou révolution, Editions sociales, 2002.

Meignant A. (2004); *Le DRH, partenaire stratégique*, Editions Liaisons, 2004.
Mintzberg H. (1984), *The nature of managerial work* , HAPPER & ROW Publishers, New York, Evanston, San Francisco, London.
Peretti J.M. (1997), *La fonction ressources humaines et ses clients internes*, Art du Management, les Echos, Février 1997.
Thevenet. M. (2007), *Fonctions RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education, 2007.
Ulrich D, (1997), *"Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results",* Harvard Business School Press, Boston.

L'AUDIT GRH : ENJEU DE CHANGEMENT POUR L'E.P.E EN ALGERIE

Mohamed MEZIANE
Président AACIA (Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens)
Certificat d'Auditeur Juridique et Social ESSEC Paris
Formateur Accrédité IFACI en Audit Interne

Introduction :

L'Entreprise est en général considérée comme un ensemble de « bâtiments et de machines » en un certain ordre agencés ou l'HOMME apparait comme un serviteur, voir un prolongement des engins ; à la limite et c'est le cas des usines automatisées, il en est pratiquement exclu.
Dans ce décor, ou seuls « l'ordre et la production » priment, il est possible de dire, que l'entreprise a perdu son âme.
Or la réalité devrait être autre car la dimension humaine de l'entreprise ne saurait être occultée surtout que : ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier.

Cette remarque d'un dirigeant d'une grande entreprise californienne exprimée sous la forme d'un plaidoyer réconfortant , transposée dans le contexte algérien, suppose une mue dans les mentalités managériales actuelles, car l'entreprise algérienne est entrain de faire progressivement , son entrée dans un monde économique complexe, incertain et difficile.
Elle devra pour cela réhabiliter et professionnaliser sa GRH.
C'est dans ce contexte, que se situe l'Audit GRH qui, né dans les années 80, a depuis prospéré par nécessité et s'impose de plus en plus par professionnalisme.
Cette activité à forte valeur ajoutée, est entrain d'acquérir progressivement un véritable droit de cité, car elle aide l'entreprise à évaluer l'état de sa fonction RH de par l'utilisation d'une batterie d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs en vue de susciter et de consacrer auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise , une perception positive qui considérera désormais, les RH comme le signalent si bien Jacques Igalens et Jean Marie Peretti comme un investissement plutôt qu'une source de cout.
Ils ajoutent que les exigences de performance imposées par les Directions Générales à l'égard de leur DRH, devraient favoriser les audits de la fonction RH pour chacune de leurs missions, car la fonction RH doit rendre des comptes en matière d'efficacité et d'efficience de ses process.
Le renouvellement des politiques et pratiques RH nécessite également de nouveaux audits.
C'est en référence à ces challenges qualitatifs que l'Audit GRH sera réellement pour l'EPE un axe fondamental de rupture par rapport aux anciennes pratiques RH d'une part et un véritable enjeu de changement pour l'EPE soumise aux règles de la commercialité d'autre part.

1. L'entreprise Algérienne : de la G.S.E à l'autonomie de gestion

1.1.De l'Entreprise Socialiste :

Cette entité régie par l'ordonnance portant G.S.E « Gestion Socialiste des Entreprises » fait consensus en matière de faillite économique auprès d'analystes qui relèvent, au titre de son parcours historique, 5 faiblesses majeures.

1. : Absence de concurrence : protection par des réglementations gouvernementales (monopole dans les secteurs clés, barrières tarifaires élevées limitant la concurrence étrangère) ;
2. : Absence de motivation pour le profit : l'Entreprise n'a aucune raison d'être rentable en matière de production ou de services ;
3. : Absence de bénéfices : du fait de l'absence de profit, de l'inefficience, de la discipline, qu'imposent les marchés ouverts et concurrentiels, l'Entreprise publique va subir des pertes chroniques importantes ;
4. : Déséquilibres macro-économiques : médiocrité des performances des entreprises publiques est directement à l'origine de déficits importants et du lourd fardeau de l'endettement extérieur. L'Etat doit emprunter ou créer la monnaie, pour couvrir les pertes chroniques enregistrées par les entreprises publiques d'où une forte inflation ;
5. : Excédent d'effectifs : emploi exagéré hors norme de salariés, l'Etat assurait la garantie de l'emploi à tous, les salariés n'étaient pas rémunérés en fonction de leur performance, les salariés ne se préoccupaient pas de la qualité de leur travail.

Sur ce constat, le défunt Professeur DJILALI LIABES notait à ce propos qu'elle était perçue comme un simple agent économique mais également comme un effet de démonstration du POLITIQUE.

1.2.De l'Entreprise Publique Economique (E.P.E)

Le défunt Professeur DJILALI LIABES soulignait que l'année 1988 marquait l'ère venue de la rupture. Il considère que la nouvelle entité créée doit être un espace dédié seulement à la création de richesses.

Il relève que l'abandon de la forme (et la dénomination) SOCIETE NATIONALE est présenté par certains comme une entreprise de conjuration.

Explicitant les énoncés philosophiques des réformes des années 90, il notait qu' « ON » ne veut plus, le ON reste à définir, d'une ENTREPRISE PUBLIQUE qui fasse :

- Travailler plus que nécessaire,
- Qui loge,
- Nourrit,
- Transporte,
- Assiste,
- Envoie les enfants de ses travailleurs en colonie de vacances,
- Forme,
- Alphabétise,
- Partage son pouvoir avec les représentants des travailleurs élus par leurs camarades.

Bref, on veut que l'Entreprise produise, qu'elle vende et qu'elle soit rentable.

Il ajoutait au sujet de l'autonomie de gestion des entreprises : on ne voulait plus que l'Entreprise soit une ombre portée de l'ETAT dans la société.

La rupture profonde introduite par les textes portant autonomie et surtout par ceux relatifs à la gestion de la force de travail se veut une remise en cause radicale de l'esprit communautaire.

Dans une livraison critique à propos de l'Entreprise algérienne du passé, Smail Seghir constate avec pertinence aux termes d'une enquête de terrain que la faillite du modèle de développement algérien n'est pas le fait d'une quelconque tache originelle dans notre culture. Bien au contraire, ce sont les questions de leadership à tous les niveaux (entreprise, unité de production, équipe de travail…) qui sont à la base de nos blocages. Pour les dépasser, les managers devront modifier profondément leurs approches dans la gestion des hommes. C'est la pierre angulaire du changement dans nos entreprises.

La voie à suivre est indiquée et ne peut eu égard à la valeur ajoutée qu'il ne manquera pas de créer, de s'appuyer sur le concours salutaire de l'Audit G.R.H.
La G.R.H , abréviation simplifiée d'une fonction historiquement constituée, porteuse de qualificatifs valorisants non encore agrées : gestion du renouvellement des hommes, gestion de ressourcement des hommes ou gestion des richesses des humanités, selon la belle expression du grand expert algérien, reste dans le vécu actuel de l'Entreprise publique économique algérienne, la variable molle et incertaine qui hante l'ambition des managers nationaux sollicités pour guider les délicats premiers pas de l'Entreprise nationale vers l'économie de marché.
De par l'évolution en dents de scie d'un droit du travail soumis à des réajustements de circonstance, la G.R.H se trouve en situation intermédiaire entre un passé récent ou la G.S.E et le S.G.T ont eu la prétention de mouler les entreprises algériennes dans un cadre de pratiques RH uniformes et un avenir ou on tentera de réintroduire les hommes salariés dans la spirale du progrès dont les facteurs interactifs devront converger vers la reconnaissance de la compétence, la relance de la motivation, l'individualisation de la rémunération et …la passion retrouvée du travail, car …le travail avait été chassé du temps de l'ancien mode culturel.
Pourquoi la G.R.H algérienne a-t-elle été placée au centre de cette tourmente ? Un retour en arrière s'impose. Le passé renseigne sur l'état de la situation présente.

2. L'audit G.R.H : enjeu de changement

La promulgation des lois sociales de 1990 continuellement soumises aux épreuves du toilettage juridique n'a pas encore permis à la G.R.H de se réapproprier un espace de décisions longtemps confisqué.
Malgré la noblesse de l'abréviation qu'elle porte , la G.R.H continue à exécuter des actes opérationnels nécessaires certes mais dépassés par le nouveau contexte de l'innovation sociale, des mutations technologiques privilégiant l'impératif de la modernisation et de la nécessité de « professionnaliser » cette fonction stratégique de l'Entreprise pour aider à reconstruire un système G.R.H bâti autour du capital humain.
Les conclusions de l'atelier national sur la G.R.H organisé par l'ex-MRIP à Oran les 22/23 mars 1995, reprises de manière officielle à travers la note d'orientation N°916 du 06 aout 1996 émanant du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration, dressent quelques insuffisances.

Cette voix autorisée assène des vérités :

1 Force est de constater que dans de nombreuses entreprises algériennes, on fait beaucoup plus de l'administration du personnel : gérer les congés, les maladies, la paie…que de la G.R.H.
2 Bien sûr, qu'il faille gérer efficacement le quotidien du département personnel. Mais tout est question de degré et de priorité : un véritable gestionnaire des ressources humaines délègue toutes ces routines pour se concentrer sur les activités qui produisent réellement des résultats : formation, amélioration du système de communication, gestion des talents, etc….
3 Il est une tendance humaine de sous-estimer la complexité du management des ressources humaines. On a également l'impression qu'il est aisé de mettre sur pied un tel département. L'Entreprise Algérienne mène des audits fréquents en matière de comptabilité, de finances. Mais rarement on y inclut le département des ressources humaines…

4 Il y a très peu d'entreprises, qui disposent d'un plan de communication systémique, concerté, géré avec objectifs et périodiquement audité…Les schémas de communication existants sont archaïques et laissent le champ ouvert à toutes les rumeurs et spéculations.

5 Nos entreprises accusent un retard considérable en matière de management qui se mesure en décennies. Les moyens alloués à la formation à tous les niveaux sont dérisoires. Très peu d'entreprises dépensent plus de 3% de leur chiffre d'affaires en formation ou détachent leurs cadres un mois par an, ce qui constitue le strict minimum dans le contexte de la globalisation. Les plans de formation ne sont pas audités et obéissent à des pratiques qu'il s'agit de bannir sous peine d'être exclu de l'arène économique par une véritable économie de marché.

6 Il y a très peu d'entreprises qui ont un système de rémunération étroitement lié aux performances individuelles. Les principales relations établies par les diverses conventions collectives concernent plutôt des primes collectives. En management, il est clairement établi que les primes collectives sont inadaptées et moins efficaces que les primes individuelles. Mais pour individualiser les primes, il faut savoir déterminer les critères de performance des différents postes d'emploi.

Ces constats établis en rapport avec des préoccupations propres au contexte algérien, qui remontent à 1995, qui mettent l'accent sur l'importance à accorder au processus G.R.H, trouvent quelque part, une forme de confirmation et par là de validité, 15 ans plus tard en France, à la lumière des conclusions de l'enquête 2009 IFACI, présentée en février 2010 et consacrée aux pratiques de l'audit et du contrôle internes en France ou il est révélé que le thème majeur parmi les cinq les plus cités , au sein des différents plans d'audit , a été l'audit des R.H, puisqu'il intervient à hauteur de 40% en 2009 et de 33% en 2010.

Le listage non exhaustif des insuffisances propres à la G.R.H en Algérie, montre ce qui reste à faire et offre de réelles opportunités à l'action de l'auditeur interne.

Malgré les acquis engrangés à la lumière d'une histoire sociale douloureuse et les réflexes ancrés du CENTRE de vouloir piloter sous contrôle, les changements dans les pratiques de cette fonction en mal d'autonomie, la G.R.H continue à faire jaser…Elle doit observer tout ce qui a changé. Elle doit éviter l'effet mode et être spécifique. Elle ses règles du jeu. Le parler comptable ne considère-t-il pas le travailleur comme un cout qu'il y a lieu d'amortir. La G.R.H l'appréciant comme investissement et le jugeant comme un acteur porteur économiquement.

La G.R.H doit faire preuve d'ingéniosité et de capacités d'adaptation continues. Cela devrait constituer à l'avenir, sa force et sa raison d'être pour honorer et servir l'Entreprise Publique Economique du 21eme siècle. Il ne sera plus permis à l'E.P.E d'être un lieu où se forgent des mythes de la passivité et des situations de déliquescence économique.

Le manager national, éternel équilibriste tenant compte de ce dilemme, s'évertuera à redéployer la G.R.H vers des chantiers d'où il sera possible de faire innover le champ social et où il s'agira entre autres de développer des instruments de gestion désormais inévitables et essentiels pour un ancrage dynamique de l'entreprise tels que : la formation, la communication, la participation, la négociation, l'amélioration des conditions de travail, l'audit G.R.H.

Le terrain tendant à adapter l'audit aux spécificités de la G.R.H en entreprise, a en partie été défriché.

En Occident, l'audit G.R.H qui a pris son essor au début des années 80, après que ceux qui auront à le traduire dans les faits de la théorie aient coupé le cordon ombilical avec les livres comptables, reste un savoir professionnel jeune qui se nourrit de réflexions et débats

enrichissants et suscite des recherches et des travaux menés par des spécialistes qui veulent bâtir son avenir en entretenant en permanence ses relatifs acquis doctrinaux.
En Algérie, l'audit interne a tendance à s'intégrer comme nouvelle donne dans la sphère managériale des entreprises du pays. Les actes de l'atelier national organisé par l'ex-MRIP les 21/22 mai 1995 à ANNABA, l'instruction du MIPI du 30 janvier 2007, ont permis de le constater. Il y a une réelle amorce de reconnaissance de cette fonction utile, au seul service de l'efficacité managériale.
L'AACIA (Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens) créée officiellement le 19 Juillet 1993 par de jeunes auditeurs formés auprès de l'ESSEC PARIS et de l'IFACI , vue comme cadre de mobilisation des auditeurs au service des entreprises, s'ingénie malgré les difficultés rencontrées à développer et enrichir ce métier aux plans conceptuel, organisationnel et professionnel de manière à ce que l'audit GRH également puisse s'élève au rang d'une activité privilégiée, nécessaire à la bonne gestion de l'Entreprise.

2.1. Qu'est-ce que l'Audit GRH ?

L'Audit GRH est un examen des pratiques induites par la présence d'hommes dans l'organisation reposant sur des référentiels permettant d'exprimer une opinion de formuler des recommandations visant à améliorer la qualité de la GRH.
Les mots les plus prégnants ceux qui fondent l'audit interne en tant qu'art méthodologique sont soulignés, ils évoquent l'existence de dysfonctionnements, admettent la vigilance et la transparence, élaborent et définissent des normes, proposent des actions de progrès et renforcent la gestion efficiente des hommes en Entreprise.

2.2. L'Audit GRH Pourquoi ?

L'Audit GRH n'existe que parce qu'il y a hypothèse de dysfonctionnement dans la fonction GRH.
La GRH est condamnée à sortir du court- termisme, qu'elle ait le sens de l'anticipation, l'audit GRH en tant qu'outil d'ajustement du pilotage de l'Entreprise, peut concourir à l'atteinte de l'objectif visant à faire de la GRH une fonction d'alerte susceptible de saisir des opportunités stratégiques et d'aider à la maîtrise du social de l'Entreprise.
L'introduction de la démarche d'audit dans le domaine de la GRH ne va pas de soi. Elle pose problème, malgré que comme le note si bien Raymond Vatier : « il permet … de réduire le champ de l'irrationnel dans le domaine des relations entre les hommes et l'Entreprise ».
L'audit GRH rencontre, aujourd'hui encore de nombreuses réticences. Malgré les prescriptions thérapeutiques qui constituent sa finalité, l'audit GRH est diabolisé à dessein. Les commentaires de ses détracteurs qui font appel aux épopées légendaires pour « anesthésier » au mieux l'imaginaire intelligent d'éventuels adeptes, obéissent à la stratégie de la suspicion.
ARMAND MELLA – Directeur du personnel du Groupe CASINO signalait ce qui suit « une sorte de cheval de TROIE à la disposition des Directeurs Généraux pour déboulonner les Directeurs du personnel »
Autre procès intenté à la démarche d'audit : la GRH est matière sensible, largement dominée par l'irrationnel et l'imprévisible, qui ne laisse pas réduire à la sécheresse des tableaux et des chiffres.
Selon Georges EGG : « Il y a effectivement une part d'imprévisibilité qui arrange bien les hommes du personnel : ils sont un peu les gourous, ceux qui savent, qui sont un peu inspirés »

2.3. L'apport de l'audit GRH :

D'abord permettre à l'Entreprise de mieux lire son fonctionnement social. L'audit GRH apporte une aide à la décision la meilleure et à la préparation au changement surtout dans le contexte actuel ou le faire valoir économique doit se substituer graduellement et de manière harmonieuse au primat d'un faire-valoir social qui aura dominé le cadre de l'Entreprise algérienne, près d'un quart de siècle.

En éclairant de façon méthodique et rigoureuse l'Entreprise sur ses points forts ou ses faiblesses dans tel ou tel aspect de la GRH, l'audit GRH place ses responsables en situation de décider en pleine connaissance de cause

Outre une lecture de leur management social, les Entreprises attendent généralement de l'auditeur qu'il leur donne des indications sur les chemins sur lesquels, elles peuvent avancer. Le rapport d'audit débouche sur des recommandations améliorantes appréciées en tant qu'actions de progrès.

En Algérie, l'apport de l'audit à la promotion d'une autre GRH rénovée, demeure possible mais le défi est immense. Il suppose préalablement :

1. Une conviction « intériorisée » chez les décideurs en Entreprise de libérer l'initiative, d'autoriser l'audace gestionnaire et accepter la remise en cause de certitudes de gestion dépassées par le temps, les avancées constantes de la technologie et … de la concurrence internationale.

2. La nécessité d'imposer au moins trois objectifs à la GRH :

   2. A. Un objectif de rigueur, car cette fonction a été trop considérée comme le domaine ou l'absence de rigueur en était la caractéristique principale. Le réalisme froid de l'économie de marché y sera intransigeant. Les techniques de l'audit aideront à fabriquer une autre image de la GRH, celle d'une fonction « Business Partner » en mesure de s'adapter avec les nouvelles sollicitations d'un environnement socio-économique en cours de changement.
   2. B. Un objectif de cohérence, car les différents aspects de la GRH sont perçus comme des pratiques peu coordonnées.
   2. C. Un objectif de prévision, car les pratiques actuelles sont encore trop orientées vers la gestion quotidienne du personnel.

2.4 L'Auditeur interne et la valeur ajoutée :

Les nouveaux rôles impartis au secteur public économique par les pouvoirs publics, imposent nécessairement à l'ensemble des E.P.E et les autres organisations (administrations et organismes publics soucieux de soigner et d'améliorer leurs missions) de former leur encadrement aux techniques, outils et instruments de cette activité constitutive, importante et nécessaire au pilotage de ces entités, qui ne perdraient rien à rationaliser ce social devenu par les temps présents : épouvantail

Le monde associatif et les instituts de formation seront des lieux de connaissance ou le cadre en audit interne viendrait se professionnaliser et se régénérer.

L'expérience de professionnalisation des auditeurs internes algériens, au travers du DPAI, lancé en janvier 2009 et poursuivie à ce jour, par l'AACIA en collaboration avec 2 instituts privés nationaux, en est la parfaite illustration puisque à la date du 15 février 2012, 176 candidats ont suivi ce dispositif de formation à rayonnement international.

Ce besoin de formation et d'échange autour des bonnes pratiques en audit est dicté par les impératifs de la maîtrise des risques, d'investir dans la ressource humaine dédiée à un métier aussi ardu, exigeant et difficile qu'est le métier d'auditeur interne car il n'est guère comme le signale à juste titre Jacques Igalens : aisé d'évaluer, de contrôler, de juger, d'écouter qui ne sont pas des actes naturels et qui sont pourtant des nécessités du management.
L'affirmation de la dimension stratégique des ressources humaines contient en elle-même la volonté de ne pas les gaspiller, mais au contraire de les développer.
L'Audit des ressources humaines participe à ce souci en proposant des méthodes d'évaluation du fait GRH pris dans toute sa diversité.

De ce lien ombilical entre la mission dévolue à l'auditeur interne et cette nécessité managériale de le voir apporter de la valeur ajoutée, il est clair que ce dernier devrait disposer, en se les appropriant au fur et à mesure de son cheminement professionnel, d'un certain nombre de qualités professionnelles et personnelles requises telles que énoncées :

2.4.1 : Code de déontologie :
Les auditeurs internes respectent et appliquent les principes fondamentaux du code de déontologie : intégrité, confidentialité, objectivité, compétence.

2.4.2 : Normes de qualification :
La norme professionnelle 1200 prescrit que les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle.

Norme 1210 : Compétence
Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles.

Norme 1230 : Formation Professionnelle Continue
Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

2.4.3 : Norme ISO 10011/2 :

- Obtenir et évaluer honnêtement et objectivement les faits.
- Demeurer fidèle à l'objet de l'audit sans crainte, ni faveur.
- Se comporter avec le personnel concerné de façon à atteindre, dans les meilleures conditions, les objectifs de l'audit.
- Prêter toute son attention et apporter un soutien total au processus de l'audit.
- Parvenir à des conclusions communément acceptables fondées sur les observations faites au cours de l'audit.
- Rester ferme dans ses conclusions en dépit de toute pression exercée pour y apporter des modifications quand celles-ci ne sont pas fondées sur des preuves.

L'idée que se font les gens de l'auditeur n'est en général pas flatteuse. Ils considèrent habituellement les auditeurs comme des policiers, des procureurs, des humiliateurs ou des contradicteurs systématiques et encore pour reprendre Larry Sawyer, s'agit-il là des qualificatifs les plus positifs.

Les idées acquises sont pesantes. Si les gens considèrent les auditeurs comme dangereux, cette perception influencera toutes les relations qu'ils auront avec eux.

L'auditeur interne n'est ni un juge, ni un coupeur de têtes, ni un censeur chargé de taper sur les doigts des audités.

Nous estimons que l'auditeur interne est un acteur de l'apaisement des esprits.
Michel Piaton, souligne que le travail de l'auditeur consiste à faire parler les gens.
De ce travail de proximité et de partage qu'aura à mener au titre d'une communication tous azimuts, l'auditeur pour coller aux attentes de ses divers « clients » : Direction Générale, Conseil d'administration, Structures Opérationnelles, les Audités, le défi de tous les jours consistera dans l'adoption et la mise en œuvre effective de mesures telles que :
-Chercher à mieux comprendre les sentiments des audités, être « emphatiques » suivre leur chemin, essayer d'établir un dialogue.

- -Voir les audités dans un climat de partenariat, le but étant de résoudre ensemble les problèmes.
- -Promouvoir des actions de formation auprès des clients-décideurs, afin de leur expliquer le processus de l'audit, et créer une compréhension de l'apport positif que peuvent offrir les auditeurs.
- -Adopter un style plus positif de rédaction des rapports reconnaissant que les erreurs ne sont pas des crimes, mais plutôt des signaux indiquant les points ou des améliorations peuvent être apportées.
- -Obtenir que les échelons supérieurs de la Direction comprennent la nature des problèmes relationnels de l'audit, et leur incidence sur les résultats des interventions. Qu'ils soient conscients de ce que le soutien qu'ils apportent à l'audit interne est essentiel pour aider à établir de meilleures relations.

Utiliser une approche participative, afin de résoudre les problèmes en insistant sur les mesures correctives et non sur les déficiences.
Ces différentes mesures proposées par MINTS, cité par Larry Sawyer, nécessitent évidemment de la part de l'auditeur interne, une intense campagne de marketing, ce qui peut exiger un dur travail, prenant et lassant de par sa répétitivité mais gratifiant de par la diversité enrichissante des situations à vivre, surtout qu'on n'atteint pas aisément le niveau de l'excellence en audit interne, perspective à décliner à moyen terme pour l'audit interne en Algérie .
A propos des effets féconds induits par ce dialogue permanent entre l'auditeur et ses clients, Larry Sawyer note que l'audit réussi est une œuvre commune ou l'auditeur identifie les problèmes et l'audité les solutions.
Les axes et moyens de communication de l'audit interne sont multiples et si la communication institutionnelle demeure incontournable, la communication au jour le jour, sur le terrain reste un élément fondamental qui va durablement orienter la perception de l'audit dans l'entreprise et la mesure de sa contribution aux attentes des clients.
Au-delà de la méthodologie, au-delà de la programmation…ce sont l'expérience de chaque auditeur, son vécu lors de chaque mission qui vont réellement forger l'image de l'audit et son influence et rendre aisée son acception par les clients et favoriser son ancrage réussi au niveau des entreprises.

Ce défi de la communication directe auquel devrait s'identifier l'auditeur interne est porteur, pour aider à la promotion de l'audit interne en Algérie ou les acquis engrangés par la forte implication de l'AACIA dans le domaine et l'influence positive exercée par les entreprises devancières en termes de professionnalisation de leur fonction audit interne, ne manqueront pas de tirer vers le haut le reste des organisations du pays et de favoriser ainsi le développement et la généralisation de l'audit interne et consacrer ainsi l'auditeur interne en

tant qu'acteur au service de son entreprise, qu' il aidera dans l'amélioration de la gestion et ce pour consolider sa pérennité …car cet acteur important en œuvrant à apporter de la valeur ajoutée, n'est-il pas celui qui travaille à l'immortalité de l'entreprise surtout que le véritable enjeu pour l'Entreprise Publique Economique Algérienne du 3eme millénaire sera avant tout celui de : SA SURVIE.

Conclusion

Nous concluons cette contribution en mettant en exergue le fait que l'Audit GRH devrait participer à l'amélioration de la performance de l'EPE, par l'intermédiaire d'une évaluation objective et méthodologique des différentes facettes de gestion des RH.
Pour cela, il est clair que l'Audit GRH devrait tirer sa légitimité auprès de ses différents clients au niveau de l'EPE que si seulement les Directions Générales, manifestent :
-Un soutien indéfectible à la structure d'audit interne et une inscription récurrente de missions RH dans les programmes annuels de l'Audit Interne,
-Le fait que les Dirigeants des EPE intègrent l'idée consacrée dans les pays avancés, que la maitrise des RH est une variable stratégique au même titre que la maitrise financière,
-La nécessité pour les Directions Générales des EPE de fixer à leur fonction RH, ce besoin vital de se moderniser, d'avoir des objectifs, d'acquérir des méthodes de travail plus rigoureuses, de se doter d'outils d'observation qui l'aideront à sortir un peu de l'art et de l'intuition.
C'est seulement à ce titre, que l'Audit GRH deviendrait un enjeu de changement pour l'EPE.

Bibliographie :

Liabès.D :1990 Des statuts au contrat : l'émergence du travailleur collectif comme acteur social. Actes d'un document collectif remis lors d'un séminaire organisé par le CNAT Octobre 1990.Alger
Igalens.J : 1994 Audit des Ressources Humaines. Editions LIAISONS 1994.Paris
Igalens.J/ Peretti.J.M : 2008 Audit Social Meilleures pratiques, méthodes, outils. EYROLLES Editions d'Organisation. Paris
Seghir.S : 2006 Culture et Gestion en Algérie. Editions ANEP 2006.Alger
Meziane.M : 2008 Contribution au supplément Economie du journal EL WATAN. Semaine du 2 au 8 juin 2008 « Pour une résurgence de l'audit interne ».Alger
Sawyer.L.B : non datée Les aspects humains de l'Audit Contribution à la Revue française de l'Audit interne N°93.Paris
Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne.IFACI.Avril 2009.Paris

LA PROMOTION DE LA DIVERSITE EN ENTREPRISE : ANALYSE DE LA NATURE DES ENGAGEMENTS UNILATERAUX

Nathalie PHOEBE MONTARGOT
Université de Cergy-Pontoise
Nathalie.montargot@u-cergy.fr

Jean-Marie PERETTI
Professeur des Universités
ESSEC Cergy et IAE de Corte
Président de l'IAS
Directeur de l'IAE de Corte
peretti@essec.edu

La gestion de la diversité est « une culture organisationnelle qui s'inscrit dans le respect des différences en ce qui concerne les valeurs, les attitudes, les comportements, les styles de vie pour autant que ceux-ci se conforment aux fondements démocratiques et au principe d'égalité de nos sociétés cherche à s'enrichir de ces différences en évitant tout comportement d'exclusion, de repli et de jugement ». Cornet et Warland (2008, 2010).
Gérer la diversité a donc pour objet d'assurer un traitement égalitaire et d'intégrer des individus dans les processus organisationnels mis en œuvre par les entreprises à toutes les étapes de carrière. Il s'agit donc de recruter, former, promouvoir ses salariés sans discriminer et en veillant à l'équité des pratiques organisationnelles. Barth et Falcoz (2007, 2010).

A la tête du pilotage de la politique de gestion de la diversité, le responsable doit remettre en question des logiques et processus décisionnels aboutissant à calibrer des ressources. Barth et Mahieu (2011). Définir une politique de gestion de la diversité nécessite donc un « programme » et des phases « de recrutement, de formation et de gestion des carrières permettant de diversifier le personnel et de gérer cette diversité afin de mieux répondre à la diversité de la clientèle, de refléter son environnement, d'être plus attractif et d'avoir une image positive ». Auteur (2011).
Le responsable aura donc pour mission de construire une politique contextualisée, applicable et déclinable à l'échelle de son entreprise et aura pour mandat de créer, impulser et coordonner les actions. Implémenter un tel programme nécessite, bien évidemment des changements de politiques et de pratiques, à l'intérieur de la structure afin de valoriser et tirer parti des différences. Auteur (2010).

La marge de manœuvre laissée aux entreprises dans leur interprétation de la gestion de la diversité est grande. Elles disposent en effet « d'un espace d'interprétation suffisant pour que la gestion de la diversité soit un choix peu contraignant, adaptable à ce qu'elles sont prêtes à changer au sein de leur organisation en échange de retombées positives sur leur image. Les entreprises peuvent ainsi afficher une politique de diversité définie selon leurs besoins économiques. Leur discours sur la gestion de la diversité peut mettre en avant certains critères de différences pour en écarter d'autres, en fonction des impératifs propres aux sociétés». Van de Walle et Mordret (2008).

Nous sommes conscients que l'engagement des entreprises dans une politique pro-diversité doit être porté au plus haut niveau. Il doit mobiliser la structure entière et s'appuyer sur des actions concrètes. Du simple engagement moral au déploiement complet de programmes de gestion de la diversité, les outils sont nombreux.

La sphère économique consciente des enjeux de la diversité s'est donc saisie d'une problématique au croisement du juridique (lutte contre les discriminations et les inégalités de traitement), du politique (mise en place des conditions propices à la réalisation de l'égalité des chances entre tous les citoyens) et du sociétal (impératif de cohésion sociale). Bruna, Chauvet (2010). « Fin 2004, le patronat s'est engagé dans la lutte contre les discriminations liées à l'origine ethnique sur le marché du travail. Des rapports émanant de structures proches de l'entreprise prônent le recrutement volontariste de catégories de populations visiblement minoritaires et conjuguent lutte contre la discrimination avec la promotion de la diversité ».
Parmi les outils à disposition des responsables, les engagements unilatéraux sont privilégiés et constituent le cœur de notre communication. Nous définissons d'emblée l'engagement unilatéral comme une règle posée par la seule décision de l'employeur et appliquée dans l'entreprise. Aucune prestation corrélative n'est attendue et la volonté qui a conduit à la naissance de cet engagement peut tout aussi bien être remise en question par la volonté de son auteur. Nous souhaitons aborder les questions suivantes : Quelle est la nature des engagements unilatéraux pris par les entreprises, en France, à l'International ? Comment s'articulent-ils ? Quels impacts ont-ils réellement ? Quel est le discours des responsables de la diversité à cet égard ?
Nous proposons afin d'éclairer cette question par l'analyse de la nature des engagements unilatéraux une première partie rappelant la nature des outils à disposition des entreprises. Charte de la diversité, de la parentalité, Labels égalité et diversité seront ainsi plus précisément étudiés. Une deuxième partie restituera les principaux résultats d'une enquête conduite auprès de 15 entretiens responsables de la diversité au sein de groupes implantés à l'international. L'analyse du corpus mettra en lumière trois univers sémantiques distincts. Le premier aura trait à une démarche proactive de la part des entreprises qui influe sur les processus de gestion des ressources humaines, un second évoquera plus spécifiquement l'implémentation des politiques diversité à l'international enfin le dernier sera relié au domaine de la communication et de l'image. Nous conclurons sur les différences d'approches des responsables de la diversité quant à la pertinence des outils, de leur choix, de leur articulation dans un contexte mondialisé.

1. Les engagements unilatéraux à disposition des entreprises

L'articulation des engagements doit être réfléchie et conduire à une démarche pertinente, en phase avec les besoins des entreprises. Les engagements seront donc à géométrie variable, en fonction des axes stratégiques des entreprises.
Les outils de la diversité ont pour commun de constituer un processus d'engagements par paliers vers un dispositif diversité du moins contraignant au plus contraignant ou du plus conventionnel (charte de la diversité) au plus contraignant (label diversité et label égalité).
Nous avons choisi de détailler plus spécifiquement deux engagements retrouvés fréquemment lors des entretiens menés avec les responsables de la diversité. L'adhésion à des chartes (de la diversité et de la parentalité) ainsi que les démarches menant à la labellisation (diversité et égalité professionnelle).

1.1 L'adhésion à des chartes

Passer d'une égalité de droit à une égalité de fait nécessite l'intervention des pouvoirs publics. Le lancement à l'initiative patronale de la Charte de la Diversité en 2004 s'est effectué parallèlement à la création de la HALDE (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité) et du label égalité professionnelle. 2004 aura donc été une année particulièrement riche en terme de gestion de la diversité et de prévention des discriminations.

La Charte de la diversité

Lancée en octobre 2004, la charte a été signée fin 2011 par plus de 3 400 entreprises. Son ambition est d'inciter les entreprises à refléter dans leurs effectifs les minorités visibles et de faire de la non-discrimination et de la diversité un axe stratégique.

Cette charte, fruit d'une initiative patronale a été produite à l'instigation de l'Institut Montaigne, sous l'égide de deux acteurs : Laurence Méhaignerie et Yazid Sabeg. Elle a été élaborée au cours de plusieurs réunions qui rassemblait une trentaine de chefs d'entreprise du CAC 40 au sein de l'Association Française des Entreprises Privées. Nous pouvons d'emblée constater que cet outil est issu d'un groupe de travail socialement homogène déclarant s'engager « à favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières ». Cette charte a donc fait l'objet d'une élaboration unilatérale et inédite. En effet, bien que sa vocation soit de s'appliquer à des groupes sociaux hétérogènes, les organisations syndicales et les structures associatives ont été exclues de son processus d'élaboration.

En adhérant, les signataires reconnaissent l'existence de discriminations et s'engagent à y remédier par des actions concrètes en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de leurs organisations. Les six engagements portent sur :

1. Sensibiliser et former les dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non–discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.
3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans l'effectif et aux différents niveaux de qualification.
4. Communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs l'engagement de l'entreprise en faveur de la non-discrimination et de la diversité et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.
5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.
6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de l'engagement de non-discrimination et de diversité (actions mises en œuvre, pratiques et résultats).

Nous remarquons que la charte peut être considérée comme un véritable outil de promotion de la diversité. C'est un engagement qui implique le sommet de la hiérarchie et qui incite les entreprises à entrer sans contrainte dans un processus de transformation des pratiques. Elle peut être considérée comme une première étape.

La Charte de la parentalité en entreprise : concilier vie professionnelle et vie familiale

L'objectif visé par cette charte plus récente (2008) est de valoriser l'égalité homme-femme et la mixité professionnelle au cœur des entreprises, des administrations et des associations. Elle a pour objet la prise d'initiatives associant bien-être des salariés et performance économique.

La Charte de la parentalité née d'une initiative menée par l'Oréal incite donc les organisations à proposer aux salariés-parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales. Fin 2011, 310 entreprises se sont engagées et l'ont signée.

Trois priorités y sont inscrites : sensibiliser et informer pour faire évoluer les représentations, créer un environnement favorable aux salariés parents et aux femmes-enceintes, enfin respecter le principe de non-discrimination lors de l'évolution professionnelle des parents. Tout comme pour la charte de la diversité, la charte de la parentalité en entreprise témoigne d'un simple engagement moral à agir et fait l'objet de critiques.

Les Chartes : des outils qui permettent d'impliquer mais…

L'outil « Charte » présente plusieurs limites. Tout d'abord, il ne s'agit que d'un engagement moral. Aucune vérification n'est mise en œuvre, L'engagement peut donc rester au stade de la simple déclaration d'intention mais ne pas jamais se traduire dans les processus de l'entreprise. Aucun indicateur n'est associé à la charte pour jauger de l'efficacité des actions mises en place en faveur de la diversité. Dès lors, comment objectivement mesurer l'évolution ?
Pour tenter d'analyser les retombées de la Charte de la Diversité sur le discours des entreprises signataires, Sébastien Point (2006) a décidé d'analyser leur discours. Il a ainsi décrypté les rapports annuels et les rapports de développement durable de 24 entreprises signataires de la Charte. Son travail de recherche a montré que les entreprises ne s'attachent pas à définir le terme de diversité qui dès lors prend des formes variées, « allant des dimensions classiques (genre, âge, nationalité, etc.) aux plus surprenantes (profil, langue ou encore formation) ».
La promotion de la diversité est dépeinte comme un instrument visant à valoriser l'image de l'entreprise. Le discours étant un simple outil de légitimation institutionnelle largement perfectible, n'apparaissant pas « comme une action politiquement correcte mais davantage comme nécessaire et stratégique pour l'image des entreprises ». Certains relèvent donc l'ambigüité d'une initiative patronale qui relèguerait au second plan certaines inégalités. Ainsi, «la diversité dans l'entreprise « aboutit malheureusement à refouler la question ethno-raciale au profit d'autres logiques catégorielles plus consensuelles et opportunément mise à l'ordre du jour, comme celles relatives à l'âge, le sexe ou le handicap ». Bereni et Jaunait (2009).
Il est vrai que le choix des publics-cibles, des outils, des actions et de la question de la mesure des effets produits sont laissés en suspens. Les déclarations d'intention des entreprises ne sont donc pas toujours convaincantes et leurs motivations peuvent apparaître douteuses dans certains cas. Garner-Moyer (2006). Force est de constater que signer une charte est une démarche infiniment moins contraignante et lourde en termes de processus, que la démarche d'obtention d'un label que nous présentons maintenant.

1.2 Les labellisations spécifiques : label diversité et label égalité professionnelle

Des différences notables peuvent être relevées entre le simple engagement moral que constitue la signature d'une charte et la démarche d'obtention d'une certification. Les labels s'inscrivent en effet dans un processus d'amélioration continue en matière de promotion de la diversité. Leur crédibilité réside dans le fait même qu'il s'agit d'une certification décernée après avis d'un organisme indépendant nécessitant l'implication des partenaires sociaux. Nous allons en présenter les grandes lignes.

Le Label égalité professionnelle (2004)

Crée la même année que la HALDE (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité) et la Charte de la diversité ; le label égalité professionnelle, à l'initiative du Ministère du Travail témoigne « de l'engagement des organismes et de la mise en place d'actions concrètes en matière d'égalité liée au genre, dans le domaine professionnel. En ce sens, nous pouvons rejoindre Joras et Souillard (2010) qui affirment que « ce label est le prolongement opérationnel de la charte de la diversité ». Il constitue, en effet, un outil incitatif qui vise à mettre fin aux inégalités en termes de recrutement, d'avancement, de salaire et de conciliation vie professionnelle/vie familiale.
Ce label, décerné pour trois ans, récompense l'engagement des entreprises dans leur politique de ressources humaines. Le processus d'obtention du label vise à inscrire les entreprises, quelles que soient leur taille ou leur activité (une version à spécifique aux PME-PMI existe

depuis 2006) dans une démarche d'amélioration des politiques de diversité afin d'obtenir des résultats tangibles.
Les conditions d'obtention du label respectent un cahier des charges, sorte de guide des bonnes pratiques qui comprend les critères suivants :

1. Etat des lieux de la diversité : analyse des risques
2. Politique de la diversité : engagement de la direction et des partenaires sociaux
3. Communication interne, sensibilisation, formation
4. Prendre en compte la diversité en matière de recrutement, de gestion des carrières, de la formation dans les relations avec les fournisseurs et clients
5. Evaluation et recherches d'analyse d'axes d'amélioration

Dans les faits, nous ne pouvons constater que le faible engouement des entreprises à l'égard de ce label. Fin 2011, 48 entreprises et organismes publics (840 000 salariés) ont été labellisés égalité professionnelle par l'AFNOR. Soit 5 fois moins que pour le label diversité pourtant crée quatre ans plus tard et qui comptait fin 2011, 265 entreprises labellisées. L'attrait semble donc plus fort pour cet autre certification que nous allons détailler maintenant.

Le Label diversité (2008)
Le Label Diversité à l'initiative de l'ANDRH (Association Nationale des DRH) répond à l'impératif d'interroger la neutralité des pratiques de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne la politique de gestion des ressources humaines. Le but du label diversité est de vérifier ce que font concrètement les entreprises et administrations en matière de diversité. C'est un outil d'incitation et de progrès pour que les entreprises se placent dans une démarche d'amélioration des politiques de diversité et qu'elles obtiennent des résultats.
La démarche d'obtention du label diversité s'apparente donc au pilotage d'un projet collectif et nécessite de mener un travail de réflexion quant aux choix à opérer. Lors de ce processus, les partenaires sociaux sont d'ailleurs sollicités.
La démarche offre un cadre structurant. Les spécificités des entreprises, leur taille, leur mode de fonctionnement sont prises en compte. L'obtention du label est soumise au respect d'un cahier des charges publié par l'AFNOR. Il en existe ainsi trois versions qui tiennent compte : de la taille des organisations (moins de 50 salariés ou plus de 50 salariés) et de leur mode de gouvernance (cahier des charges spécifique dédié à la fonction publique). Pour l'entreprise, le coût de l'opération varie donc de quelques centaines à plusieurs milliers d'euros, selon le périmètre de la certification, la taille des structures auditées et le besoin d'accompagnement. C'est l'Association française de normalisation (Afnor) qui enregistre la candidature. Cet organisme instruit alors le dossier et réalise un audit avant de donner son avis. La demande de label est validée (ou non) par une commission nationale externe composée de membres appartenant à l'État, de représentants des partenaires sociaux et de l'ANDRH ainsi que des experts.
Valable trois ans, avec une évaluation à mi-parcours, cette certification prend en compte plus spécifiquement six domaines : le niveau d'engagement de l'Entreprise, l'implication des partenaires sociaux, la sensibilisation / formation / communication interne, les processus RH et le management, l'Entreprise et son environnement et enfin les actions égalité des chances et diversité.
Les actions menées doivent obéir à un cahier des charges précis qui comporte des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les processus de management font l'objet d'un audit. Les critères imposés varient selon la taille de l'entreprise : les TPE, PME ou grands groupes sont donc susceptibles d'être visés. Enfin, point important, la tarification est adaptée à la taille de l'entreprise.

Le label Diversité valorise donc une démarche globale et comprend des indicateurs de mesure. Cependant, c'est l'entreprise qui définit son périmètre de labellisation. Que souhaite-t-elle certifier précisément ? L'entreprise tout entière, le siège social, un établissement, un département ?
Nous relevons qu'il peut à première vue paraître surprenant de proposer deux labels distincts qui ont en commun de promouvoir une égalité de traitement. Un rapport publié en 2010 par le Cabinet-Conseil Deloitte *« La promotion de la diversité dans les entreprises. Les meilleures expériences en France et à l'étranger »* préconise d'ailleurs une fusion entre les deux. Pascal Bernard, Président de la commission diversité et égalité professionnelle de l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines) s'y oppose pourtant fermement. Pour lui, par exemple, « non seulement, les femmes ne sont pas une minorité, elles représentent plus de la moitié de la population, mais fondre la lutte contre le sexisme dans d'autres formes de luttes, revient à nier le problème des doubles peines ».
Notre première partie nous a permis de mieux cerner les engagements unilatéraux des entreprises. Nous allons maintenant rendre compte des résultats de l'étude qualitative menée auprès de 15 responsables de la diversité de groupes implantés à l'international.

2. Analyse des discours de responsables de la diversité

Lors de notre recherche, il a semblé intéressant de prendre comme terrain d'observation, des groupes qui ont choisi la voie de l'engagement unilatéral pour marquer leur implication dans des politiques de promotion de la diversité. Nous avons donc analysé leur discours.

2.1 Méthodologie

Notre enquête est qualitative. Nos critères étaient les suivants : les groupes retenus devaient avoir un nombre un effectif supérieur à 5 000 collaborateurs, ils devaient également être implantés à l'international et appartenir à différents secteurs d'activité.
La technique semi-directive a été retenue afin de recueillir ces entretiens, afin de vérifier et d'approfondir les éléments identifiés lors de la revue de littérature tout en permettant de mettre en évidence de nouvelles thématiques. Une grille d'entretien a été établie qui portait sur la justification d'une politique de gestion de la diversité, la nature des engagements, les priorités fixées par l'entreprise.
Les entretiens ont été menés jusqu'à atteindre le point de saturation, soit quinze entretiens. Glaser et Strauss (1967). L'analyse des données a été faite par une retranscription intégrale des entretiens 24 heures au maximum après qu'ils aient été menés. Notre souhait était de mettre en évidence les oppositions les plus fortes. Nous avons donc eu recours à un logiciel d'analyse de données textuelles le permettant. Nous précisons qu'après 8 entretiens, une analyse de mi-parcours a été menée qui a donné lieu à un premier pré-codage manuel. Grawitz (1996). Notre connaissance du terrain et du contenu des entretiens nous a permis d'élaborer une première typologie « préliminaire », fondée sur notre observation. A partir de cette première typologie et en nous appuyant sur la retranscription intégrale de tous les entretiens, nous avons alors tenté de dégager un ensemble d'attributs propres à chaque typologie en nous appuyant sur la méthode dite « enracinée ». Glaser et Strauss (1967).
Afin de vérifier la pertinence de la typologie adoptée, nous avons essayé de classer le discours de chacun des huit responsables interviewés dans une des trois classes identifiées.
Afin de juger de la pertinence de notre segmentation nous avons demandé à un autre chercheur de tester notre typologie. Nous lui avons expliqué les attributs et les caractéristiques de nos différentes classes. Une fois le protocole de codage défini, le même échantillon a été codé indépendamment par les deux chercheurs. Suite à ce codage, un discours a fait l'objet de discussion quant à son classement mais un consensus a fini par être trouvé.

Nous avons ensuite continué nos entretiens jusqu'au point de saturation. Les 15 responsables de groupes appartiennent à huit secteurs d'activités différents : Audit-conseil, Bâtiment-Travaux Publics, Banque-Assurance, Distribution, Energie, Hôtellerie-Restauration, Informatique et Télécommunications. Ces groupes ont un effectif compris entre 8 000 et 400 000 collaborateurs. Nous mettons à disposition l'annexe 1 : composition de l'échantillon et nature des engagements.
Pour des raisons de confidentialité, demandées par les responsables eux-mêmes, nous numérotons les groupes sans indiquer ni la taille, ni le nom de l'entreprise ou de la personne interrogée. Nous reprenons le terme « responsable » sans indiquer le sexe du répondant. Seul le domaine d'activité reste disponible.
Les 15 entretiens retranscrits ont ensuite été compilés dans un fichier texte commun.qui a fait l'objet d'une codification reprenant les trois axes retenus : justification et mise en œuvre en œuvre de la politique de promotion des engagements, nature des engagements.

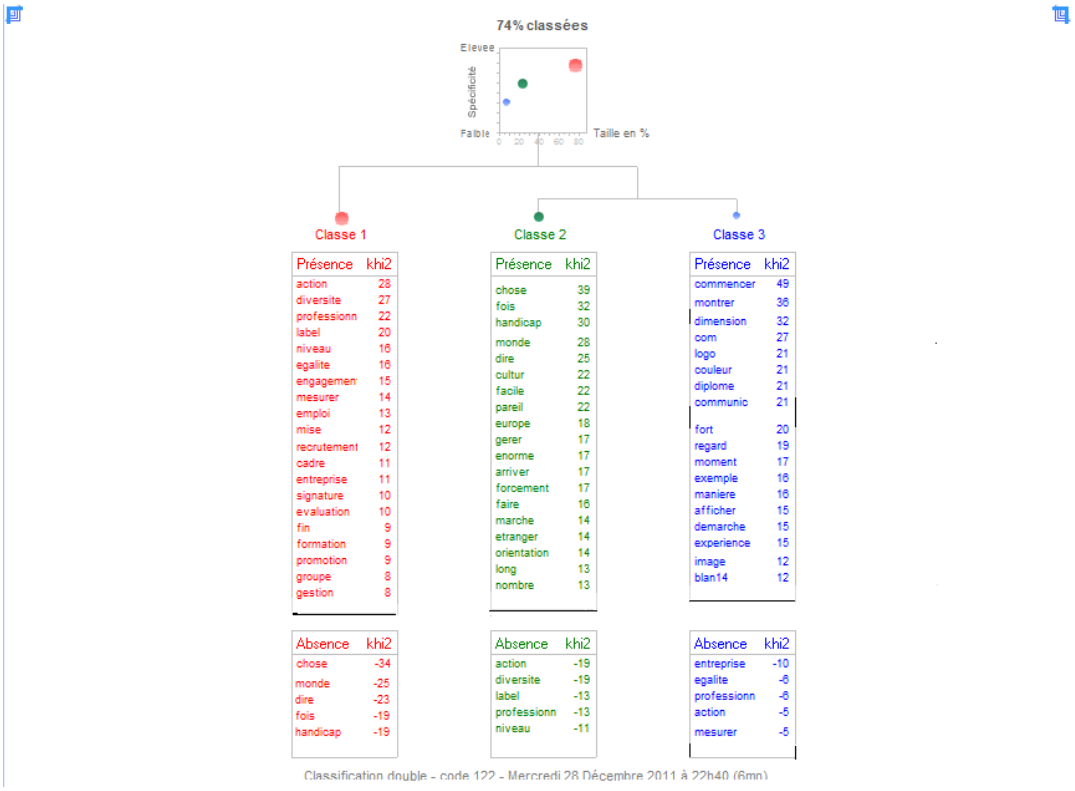
2.2 Traitement des données

Nous avons utilisé la classification descendante hiérarchique qui présente l'avantage d'être une méthode qui procède par fractionnements successifs du texte. Elle repère les oppositions les plus fortes entre les mots du texte et extrait ensuite des classes d'énoncés représentatifs. Nous avons choisi de traiter les données avec le logiciel Alceste (pour Analyse des Lexèmes Cooccurrents dans un Ensemble de Segments de Texte) afin de découvrir l'information essentielle contenue dans les données textuelles et de dégager ainsi des univers sémantiques. Le logiciel retenu nous paraissait le plus approprié. Il est en effet plutôt pensé dans une logique d'analyse du discours que dans une logique de statistique lexicale, ce qui est l'objet de notre étude. Cette méthode procède par fractionnements successifs du texte. Elle repère les oppositions les plus fortes entre les mots du texte et extrait ensuite des classes d'énoncés représentatifs.
L'objectif du traitement est donc de quantifier un texte pour en extraire les structures signifiantes les plus fortes, afin de dégager l'information essentielle contenue dans les données textuelles. Les recherches ont en effet montré que ces structures sont étroitement liées à la distribution des mots dans un texte et que cette distribution se fait rarement au hasard. Décrire, classer, assimiler, synthétiser automatiquement un texte, tel est l'intérêt présent du logiciel Alceste (J.P. Benzecri, M. Reinert). Le corpus constitué intitulé « diversité» a donc été analysé à l'aide du logiciel en utilisant un paramétrage standard, dans lequel les valeurs des paramètres sont prédéfinies en fonction de la taille du corpus. Alceste, après avoir découpé le corpus en unités textuelles, effectue deux classifications successives sur ces unités en faisant varier légèrement leur taille. Cette méthode permet d'assurer la stabilité en écartant tout biais dû au découpage des unités textuelles. Nous avons alors obtenu une classification hiérarchique descendante mettant en évidence trois univers sémantiques que nous allons analyser maintenant.

2.3 Les résultats et analyse de la pratique

Les classes identifiées permettent de mettre en évidence trois univers sémantiques
Trois classes ou univers sémantiques ont été dégagées. 74 % des unités de contexte élémentaires (unités textuelles du corpus) ont été réparties en trois groupes comme le montre l'arbre de classification dans le tableau 1.

Table 1 : Arbre de classification issue du traitement



Typologies par classe

Nous avons étudié les trois classes repérées. La présence significative de mots marqués par un Khi2 et un effectif élevé, l'absence d'autres, les concordances et proximité nous ont permis de travailler autour de trois typologies.

Classe 1 : Univers sémantique des processus RH, mis en œuvre et évalués

Le carré des spécificités nous indique que la classe 1 est la première à s'être démarquée dans l'arbre de classification. Elle représente 69 % des unités textuelles classées, soit 309 unités textuelles. Elle est caractérisée par des formes telles que « label », « égalité », « évaluation », « promotion ».

Ce premier univers sémantique est celui des principes d'égalité et des principes du droit. Nous observons en effet la présence marquée des termes « discrimination » et « égalité ». Les mots « recrutement », « formation », « carrière » sont également fortement présents et renvoient à la gestion opérationnelle des ressources humaines.

Nous notons parallèlement l'absence significative du mot diversité ainsi que des mots pays « monde» et « handicap ». Il semble donc que ce premier univers soit plutôt à dimension nationale.

Classe 2 : Univers sémantique du déploiement d'une politique de diversité à l'international

La classe 2 représente 22 % des unités textuelles classées, soit 98 unités textuelles. Ses formes significatives sont « handicap », « culture », « monde», « pays ».

Ce second univers sémantique est celui de la diversité et du management stratégique au niveau international. Alceste relève que cette classe est constituée plutôt de marqueurs de la personne « nous », « nos », qui rappellent l'univers organisationnel. Nous nous situons bien au niveau groupal dans ses dimensions nationales et internationales.

Nous observons la présence marquée des termes « pays », « groupe », « charte », « diversité » et « international ». Nous sommes bien dans un univers de diffusion des pratiques RH dans le monde. Nous notons parallèlement l'absence significative du mot « action » et « label ».

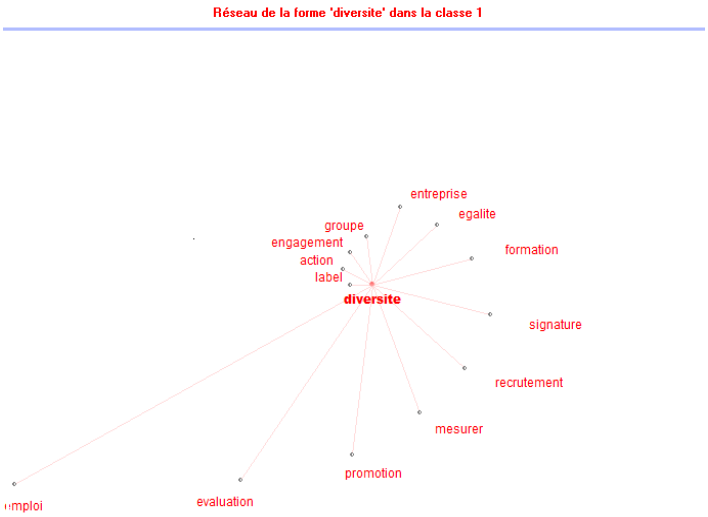
Classe 3 : Univers sémantique de la communication, de l'image
La classe 3 représente 9 % des unités textuelles classées, soit 42 unités textuelles. Ses formes significatives sont « communication », « logo », affichage », « démarche ». Nous sommes bien dans un univers de la communication et de l'affichage. Nous notons parallèlement l'absence significative du mot « égalité », « action » et « mesure ».
Nous allons maintenant pouvoir tirer les principaux enseignements de cette étude.

2.4 Résultats
Les résultats du traitement du corpus de documents par classification hiérarchique ascendante nous permettent d'étudier le discours des responsables de la diversité de ces groupes et d'en tirer des enseignements. Le premier concerne une vision proactive qui passe par une analyse fine des processus mis en œuvre. Le deuxième est relatif à l'intérêt de la labellisation qui semble diversement apprécié. Nous mettons en perspective la question de la labellisation avec le troisième enseignement qui concerne les difficultés liées aux implémentations des politiques à l'étranger. Enfin, le dernier point relevé par les responsables de la diversité concerne un des enjeux d'une politique de la diversité, la communication.

La classe majoritaire témoigne d'une démarche de promotion de la diversité par les processus
Nous avons constaté que la classe 1 représentant plus des deux-tiers des unités textuelles recensées est la plus forte et qu'elle est associée aux notions d'égalité. Il est d'ailleurs intéressant d'observer les proximités entre les mots. Les termes égalité et diversité sont très proches, alors qu'ils sont très éloignés du terme discrimination. Nous pouvons en déduire qu'une corrélation forte existe entre égalité et diversité dans le corpus analysé alors que le terme de discrimination n'est pas relié significativement aux deux autres notions, comme le montre les proximités du mot « diversité » en lien avec les mots les plus proches. Nous en déduisons que le discours des responsables va bien au-delà des exigences légales.

Diversité et recrutement : une forte corrélation
Nous constatons également que le terme « diversité » est proche des notions de « recrutement », « formation » et « promotion ». Si le recrutement n'est pas la seule étape prise en compte dans le processus de mise en œuvre de la diversité, c'est l'étape la plus fortement corrélée au terme diversité. Cf le tableau 2 : le réseau de la forme diversité dans la classe 1. Cette étape cruciale et sensible de l'entrée dans l'entreprise peut être illustrée par quelques extraits représentatifs des discours.
« La diversité dans les recrutements constitue un élément essentiel de la politique d'égalité de traitement mise en œuvre dans les entreprises »… *Responsable 7, Distribution.* « Afin d'assurer un égal accès de chacun à l'emploi, les critères retenus pour le recrutement doivent être strictement fondés sur la possession des compétences et des capacités ». *Responsable 1, Hôtellerie-Restauration* « La mise en place du CV anonyme en France sur le site dédié, est un moyen de communiquer de façon claire et visible l'engagement sur le sujet de la diversité et ainsi de permettre l'égalité de traitement dans l'accès à l'emploi » *Responsable 3, Banque-Assurance.*
« D'ici 2015, nous devons remplacer 100 000 personnes au niveau mondial et donc on est sûr de ne pas les trouver tous si on ne fait pas une politique de maintien en emploi des plus de 50 ans ». *Responsable 15, Énergie*

Tableau 2 : le réseau de la forme diversité dans la classe 1.



La justification de la démarche est fondée sur les performances économiques

Nous vérifions pleinement l'affirmation de Sabeg et Charlotin (2006). « La démarche a pour but d'améliorer la présence et le sort, de personnes appartenant à des minorités discriminées ou exclues mais aussi de rendre l'organisation plus efficace ». Les avis sont donc unanimes, le mot d'ordre est performance économique. Comme l'indique *le responsable 8, Télécommunications*, « ce n'est pas au départ qu'une question d'éthique mais de performance, pour une entreprise de service comme la nôtre, avec 400 000 salariés avec 80 pays, 100 % de la valeur est composée des ressources humaines, c'est notre seule valeur. Le fait de travailler et de s'engager sur la diversité n'a pas comme motivation première l'éthique mais la performance et la qualité de nos services. J'insiste sur ce sujet, ce n'est pas pour être éthiquement correct ou pour faire joli sinon on en ferait un sujet de communication et ce n'est pas le cas ». *Responsable 14, Hôtellerie-Restauration.*

Le deuxième enseignement porte sur l'intérêt des engagements unilatéraux et notamment des procédures de labellisation, les responsables font état de changements en profondeur intervenus dans leurs structures mais également de surprises découvertes à l'occasion de la mise à plat des processus.

La labellisation permet une mise à plat des processus et fait émerger de nouveaux axes de progrès

Nous avons noté que l'ensemble des groupes interrogés ont signé la Charte de la diversité qui constitue souvent une première étape. Sept groupes sur quinze ont même adhéré à d'autres chartes : parentalité, apprentissage, main verte… Concernant la démarche de certification, douze groupes sur quinze ont fait cette démarche.

L'analyse du corpus fait apparaître que le processus permet de faire émerger de nouvelles problématiques cachées jusqu'alors. « On commence avec une étude en interne sur toutes les discriminations sexuelles, homosexuels, transexuels, etc. Pour une vieille entreprise comme nous, ça parait surprenant. Mais ça émane en interne, ça émane de collaborateurs qui sont venus se plaindre par l'intermédiaire de la ligne verte que l'on a mis en place depuis le mois

de juin, ça a quand même du bon, d'être entré dans ce processus de labellisation ». *Responsable 10, Énergie.*
La marche vers la labellisation va de pair avec la mesure de l'efficacité des politiques mises en œuvre : « Le label diversité, ce n'est pas une fin en soi, c'est vraiment un travail qui permet la plus-value. On va remettre à plat nos processus RH, on va les regarder sous un spectre diversité et non-discrimination, parce qu'aujourd'hui on est très avancé, avec des processus RH très normalisés, très structurés mais est-ce qu'ils sont non-discriminants et pro-diversité ? » *Responsable 4, Bâtiment-Travaux Publics.*
Les avis sont plus contrastés lorsqu'est évoquée l'implémentation des politiques de promotion de la diversité à l'international, les spécificités françaises, les process de labellisation ne semblent pas toujours pertinents. Certains responsables appellent de leurs vœux une labellisation européenne, d'autres s'essayent à la création de chartes internationales.

Déployer une politique diversité à l'international : quelle voie choisir ?
Pour certains responsables, la labellisation ne fait pas l'unanimité notamment quand il s'agit d'implémenter une politique diversité à l'étranger. « La labellisation, ça dépend où et quoi. Les labels paraissent trop tournés assurance qualité classique, monopolistiques, lourds, on préfère allouer les moyens à la formation. Cela peut être structurant pour des entreprises qui débutent mais du fait de notre taille et de notre présence internationale, non. Un label français pris et étendu à l'étranger, cela ne marche pas, on ne peut imposer un modèle ». *Responsable 1, Hôtellerie-Restauration*
Dupliquer ou bâtir une politique diversité à l'étranger est difficile, même en Europe. Ainsi pour ce responsable « L'Europe est envisagée comme une zone géographique avec de grandes différences culturelles ». *Responsable 13, Bâtiment-Travaux-Publics*. Pour cet autre responsable les différences sont de taille, « C'est le cas entre la France et la Grande-Bretagne. On avait une grosse filiale anglaise très puissante et on voyait d'énormes différences. Par exemple, dans un centre d'appel, piercing, femmes voilées turbans, déjà visuellement, c'était fort, conceptuellement aussi. En France, on doit prouver qu'on ne discrimine pas quand on est dans le privé. En Grande-Bretagne, on devait prouver qu'on ne discrimine pas pour avoir des marchés publics ». *Responsable 8, Télécommunications*
Hors Europe, la comparaison avec les États-Unis est fréquente, même si le transfert des politiques n'est pas possible. « Concernant les USA, ils ont été les premiers à élaborer les concepts surtout dans les années 60, sur l'inclusion des minorités. Ils sont très tournés sur les minorités. En particulier, leur notion d'affinity group, leurs réseaux culturels sont difficilement transférables hors USA. Par exemple, nous avons 100 000 collaborateurs aux USA, ils appartiennent à des groupes affinitaires : afro-américains, latinos, réseaux d'anciens militaires… En France, ce n'est pas possible. Mais, nous arrivons à développer des réseaux de femmes partout dans le monde, cela ne pose pas de problème, c'est transférable ». *Responsable 14, Hôtellerie-Restauration*
« Concernant la prise en compte des origines dans les politiques de prévention des discriminations, la loi française semble être un frein pour certains responsables : « l'interdiction de comptage complique la tâche sauf dans les pays comme les États-Unis, l'Australie, l'Afrique du Sud où le comptage est autorisé ». *Responsable 1, Hôtellerie-Restauration.*

La mise en place d'organes internationaux pour déployer une politique de la diversité ?
Pour implémenter une politique de diversité à l'étranger, la solution vient peut-être des groupes de réflexion internationaux. Un des responsables mentionne un Comité international diversité et RSE monde (Corporate Responsibility Council). Pour lui, son rôle est capital : « Il y a des bonnes pratiques recueillies, beaucoup de communication et d'échange. Donc il y a

cette dimension internationale mais il y a des différences, de grandes différences. Certains pays émergents sont un peu loin de mettre autant d'axes de travail sur la diversité. Par exemple en Russie, l'égalité Hommes-Femmes… Donc, il faut faire avancer, évoluer. L'espérance de vie continue à diminuer dans ce pays, on est un peu loin de cette approche de la diversité ». *Responsable 6, Audit-Conseil.*
Pour déployer un programme les axes prioritaires sont fixés au cas par cas en fonction du contexte. « J'ai demandé à tous les pays de choisir une thématique diversité en plus de l'égalité professionnelle, Au Kenya, la filiale avait des problèmes pour recruter car perçue comme kikuyu, l'ethnie majoritaire, les autres ethnies ne venaient pas. L'enjeu était de changer cela, la composante ethnique. Notre filiale en Égypte, c'est la question copte, donc ils ont choisi la religion. La Centrafrique, la question du handicap car ils ont des obligations légales comme à l'ile Maurice ». *Responsable 8, Télécommunications.*
Le rôle du Responsable diversité est central dans le déploiement des politiques à l'international. Il nécessite de « synthétiser les plans d'actions avec des pays qui ont des points d'entrée différents… Des plans d'actions sont collectés de manière automatisée, les directeurs d'hôtels, directeurs d'opération et DRH font remonter les indicateurs concernant certains critères : sexe, nationalités et âge, je vais très prochainement faire la synthèse… » *Responsable 1, Hôtellerie-Restauration.*

La création d'une charte internationale
Un des responsables s'est fixé l'objectif de créer une charte internationale négociée avec ses homologues RH dans le monde. « La charte internationale du groupe est née d'une décision de la communauté RH monde. Le document porte sur sept engagements. Les deux premiers, sont à mon sens indissociables, (égalité des chances et lutte contre toute forme de discrimination), le troisième porte sur l'élaboration d'un diagnostic diversité, en partant du business case du pays, puisque selon les pays, les priorités ne sont pas les mêmes : il faut donc partir des contextes locaux, le quatrième traite des stéréotypes contre lesquels il faut se battre. Les autres engagements sont opérationnels, la communication est par exemple très importante et a valeur d'exemple : montrer que la diversité est possible et donc éviter l'auto censure, comme faire connaître le fait qu'une femme soit Directrice d'un hôtel en Égypte. Les deux derniers engagements concernent les parties prenantes, clients, fournisseurs (pour les fournisseurs, on demande des engagements, la signature d'une charte d'achats développement durable).Le dernier point est l'obligation de est l'obligation de rendre compte des actions menées au Comité exécutif une fois par an. J'y travaille en ce moment, en établissant une première synthèse des plans d'actions avec des pays qui ont des points d'entrée différents… Des plans d'actions sont collectés de manière automatisée, les directeurs d'hôtels, directeurs d'opération et DRH font remonter les indicateurs concernant certains critères : sexe, nationalités et âge… *Responsable 1, Hôtellerie-Restauration.*

Vers une labellisation européenne ?
Un responsable pense que l'implémentation d'une démarche diversité passe par une réflexion européenne. « Il y a une réflexion sur un label européen, on a été les premiers labellisés par le Gender Equality Standards, conçu par le fonds Arborus sous le haut patronage de la Commission Européenne, ce label est le premier standard européen pour l'égalité professionnelle ». *Responsable 8, Télécommunications*
Les responsables diversité interrogés font tous état de la nécessité de communiquer encore et toujours, de lutter contre les stéréotypes et préjugés. Ils s'emploient à lutter contre les discriminations directes et indirectes. Pour eux, les avancées d'une politique de diversité passent par une démarche d'amélioration continue, la communication est un élément fort de cette politique. Mais l'exercice reste quelquefois difficile.

Communiquer et former, encore et toujours

Nous mettons en relation cette notion avec la classe 3 mise en évidence par Alceste. La notion d'image est présente dans les discours, comme l'illustre ce verbatim. La diversité « a un effet positif sur son image vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et des consommateurs ». *Responsable 11, Informatique* ou bien encore « On vient de créer un logo cela fait deux mois pour toute notre démarche diversité, c'est un logo en interne qu'on va mettre partout comme un tampon. Il représente notre démarche et qui symbolise un regard, changer le regard, avec différentes couleurs, on a pris la main qui est le signe de nos valeurs, (…) Les cinq doigts de la main. On a : s'engager, valoriser les hommes, anticiper, travailler ensemble, rechercher la performance. *Responsable 4, Bâtiment-Travaux Publics.*

Pour relayer la politique diversité, la formation est essentielle mais rien n'est jamais acquis vraiment. « Après, le relais de la diversité, la ligne managériale, c'est aussi compliqué parfois. C'est assez immatériel quand on parle de diversité. Ça aussi ça peut constituer un frein, il faut sans arrêt faire des sensibilisations, des piqures de rappel mais aussi communiquer sur nos actions, et être concrets. Ne pas afficher que des axes stratégiques, mais montrer des pratiques réelles qui parlent à tout le monde et il faut pas que ça donne : ça c'est du marketing, de l'image, de la com… ». *Responsable 15, Énergie.*

Quant aux réactions lors de l'annonce des engagements de l'entreprise, l'accueil est parfois mitigé. « Au départ l'accueil a été bienveillant mais méfiant. « La dernière bonne idée du patron », « cela passera avant que ça nous reprenne ». Mais au fur et à mesure, l'engagement n'a jamais faibli, le sujet a été pris au sérieux au travers des premières actions, réalisations. Je ne dis pas que les 400 000 salariés sont contents, mais c'est sur la durée qu'on voit les choses. Il y a une méfiance au départ ou prudence mais cela fait cinq ans, on a jamais dévié de cet engagement diversité, il devient difficile pour un manager de dire, cela ne me concerne pas. On est pris au sérieux ». *Responsable 14, Hôtellerie-Restauration.*

Conclusion et voies de recherches

Cette étude aura permis de constater que les engagements volontaires des entreprises prennent des chemins divers mais permettent une avancée des politiques de diversité. Le discours de responsables diversité est intéressant à cet égard. Conscients que le recrutement est un des points sensibles d'une politique diversité, nous avons constaté que leur discours était relativement peu tourné autour des groupes-cibles mais plutôt centré autour des processus de gestion des ressources humaines.

Lucides sur les avancées, et les difficultés à mesurer les progrès, ils s'attachent à faire progresser la diversité au sein de secteurs professionnels différents dans des organisations complexes composées de filiales implantées dans différents pays. Le choix des outils, les méthodes testées diffèrent et s'adaptent aux contraintes sectorielles.

Plusieurs voies de recherche sont possibles. Il serait ainsi intéressant de s'appuyer sur une analyse des sites corporate et autres outils de communication institutionnelle afin de pouvoir mettre en perspective discours de l'entreprise et discours des responsables de la diversité. Il nous paraîtrait également très intéressant d'analyser les perceptions des différentes parties prenantes : fournisseurs, collaborateurs, associés et ce en France aussi bien qu'à l'étranger. Enfin, les recherches pourraient être poursuivies par la définition des lignes de tension apparaissant entre égalité, non-discrimination et diversité, tant en France que dans les différentes filiales étrangères impactées par des approches historiques et culturelles différentes.

Une enquête sur les collaborateurs relais des politiques de promotion de la diversité à l'international pourraient faire l'objet d'une étude. Qu'ils s'agissent des processus ou des hommes, les politiques choisies en fonction des pays, les priorités fixées, les difficultés à

déployer les actions nous apparaissent particulièrement intéressantes dans le cadre d'une vision internationale des politiques de promotion de la diversité.
Nous proposons également de mener une enquête longitudinale sur les rapports RSE des sociétés cotées. Il s'agirait alors d'analyser le discours, la justification des politiques menées mais aussi les indicateurs de mesure proposés afin de mettre en évidence les évolutions réelles des politiques de la promotion de la diversité.

Bibliographie

Barth I et Falcoz, C, (Eds.) (2010), Nouvelles perspectives en management de la diversité. Égalité, discrimination et diversité dans l'emploi. Éditions EMS management & société, Cormelles-le-royal.
Barth, I. et Falcoz, C. (Eds.) (2007), Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques. L'Harmattan, Paris
Barth I.et Mahieu C. (2011), « La fabrique de la diversité et de l'organisation », Humanisme et entreprise, 2011/5 n° 305, pp. 5-20
Bellini S. (2007), Le calibrage anthropologique. in Barth, I.; Falcoz, C. (Eds.) Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques. L'Harmattan, Paris.
Bereni L. et Jaunait A. (2009), « Usages de la diversité ». Raisons politiques. N° 35, 5-10.
Bruna, M-G, Chauvet, M. (2010), « La diversité, un levier de performance… sous condition de management »t, Note de réflexion sous la direction de S. Dameron et J-F Chanlat, chaire Management & Diversité, Dauphine Université Paris
www.fondation.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/docs_pdf/publications/diversite/Cahier_recherche_02_Diversite_Performance_Bruna_Chauvet.pdf
Cornet A. (2010), « Le genre et la diversité : les enjeux de l'intersectionnalité et de la transversalité » in Barth, I.; Falcoz, C. (Eds.) Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques. L'Harmattan, Paris.
Cornet A. et Warland P. (2008), La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et les organisations, Le guide pratique à destination des employeurs, Éditions Université de Liège, Belgique.
Cornet A. et Warland P. (2010), Gestion de la diversité des ressources humaines, Guide pratique, 2ème Édition, Editions Université de Liège., Belgique.
Cornet A. et Warland P. (2008), GRH et Gestion de la diversité. Dunod, Paris.
Doytcheva M. (2009), « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », Raisons politiques, no 35, août 2009, p. 107-124.
Doytcheva M. (2010), « Usages français de la notion de diversité : permanence et actualité d'un débat ». Sociologie, n°4, vol. 1, 423-438
Doytcheva M. et Hachimi Alaoui M. (2010), « Promouvoir la diversité en entreprise : genèse et ambiguïtés d'une initiative patronale », Revue Asylon(s), N°8, juillet 2010, Radicalisation des frontières et promotion de la diversité.
Rapport Fauroux (2005). La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi, juillet.
Garner-Moyer, H. (2003), Discrimination et emploi : revue de la littérature. Document d'études. Étude réalisée pour la DARES n° 69, mai www.adhere-rh.com/images/pdf/discrimination/discrimination-et-emploi.pdf
Garner-Moyer, H. (2006), « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », Management & Avenir, 2006/1, p.23-42
Glaster, B.G. et Strauss, A. (1967), *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine.
Grawitz, M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, 10ème édition, Paris : Dalloz.

Huet, R. (2003), La construction d'une approche communicationnelle entre les organisations : une analyse des écrits de la négociation, Communication et organisation. http://communicationorganisation.revues.org/133
Joras M. et Souillard A. (2010), « Diversité, vue d'en haut, vécue d'en bas », Management & Avenir, 2010/8, p.176-187
Peretti, J.-M. (2010), Tous différents, Eyrolles Editions d'Organisations, Paris
Peretti, J.-M. (2011), Gestion des ressources humaines, Vuibert.17ème édition, Paris.
Point, S. (2006), La Charte de la Diversité, regards sur le discours des entreprises signataires, Management & Avenir, n°8, p.61-85
Sabeg Y. et Charlotin C. (2006), La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ? Éditions d'Organisation, Eyrolles, Paris
Van de Walle I. et Mordret X. (2008). De la charte de la diversité à la labellisation, l'Etat et les entreprises dans la négociation d'une politique de diversité. Cahier de recherche n° 255. Credoc. http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C255.pdf
Zannad H. ; Stone P. (2009), Mesurer la discrimination et la diversité. Éléments de réponse, Association Française des Managers de la diversité, Paris.

Annexe 1 : Composition de l'échantillon et nature des engagements

Entretien n°	Chartes	Labels	Axes prioritaires	Actions prioritaires
Audit-Conseil				
2	Diversité Recrutement	Égalité professionnelle Diversité		
6	Pacte mondial des Nations-Unis Diversité Charte de la main verte Charte de l'apprentissage Charte de l'égalité des chances dans l'éducation	Égalité professionnelle Diversité	Origines, H/F, Age, Handicap	Comité international diversté et RSE monde (Corporate Responsibility Council) Engagement national pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers
Bâtiment-Travaux Publics				
4	Diversité Parentalité	Égalité professionnelle Diversité en cours	Origines, Égalité H/F, Age Handicap, Conciliation vie privée/vie professionnelle	Création d'un logo diversité Formations
13	Diversité	Diversité	Raisonnement par les processus	Priorité recrutement et formation sensibilisation
Banque-Assurance				
3	Diversité	Égalité professionnelle Diversité	Origines, Égalité H/F, Age, Handicap	CV anonyme Formation en modules diversité
5	Diversité Parentalité Women's empowerment principles des Nations-Unies	Diversité	Origines, Egalité H/F, Age, Handicap	Partenariats banlieues Réseau de femmes cadres sup.
12	Diversité	Diversité	Age (seniors et jeunes), Handicap Égalité H/F, Évolution et formation des militants syndicaux	Partenariat avec une chaire universitaire dédiée Cellule téléphonique d'écoute discrimination
Distribution				
7	Diversité		Age (seniors), Handicap, Risques psycho-sociaux	Comité éthique et RSE Auto-testing sur CV
Énergie				
9	Diversité	Diversité en cours	Égalité professionnelle H/F Age (seniors et jeune), Handicap lutte contre les discriminations, dialogue social.	Livre blanc diffusé à 100 000 exemplaires Réflexion en cours sur l'orientation sexuelle Cellule téléphonique d'écoute pour lutter contre les discriminations perçues
10	Diversité	Diversité (en cours)	Égalité professionnelle H/F, Age (seniors et jeune), Handicap	
15	Diversité Charte diversité groupe		Age Handicap, Parité hommes/femmes, (tous les âges), Pluralité des origines	Comité diversité
Hôtellerie-Restauration				
1	Diversité *Charte internationale de la diversité*		Origines, Égalité H/F, Age, Handicap	CV anonyme Formation e-learning
14	Diversité	Non pas en France mais Dans d'autres pays européens	Origines, Age (seniors et jeunes) Handicap, Formation et évolution de carrières des femmes, Orientation sexuelle	Newsletter diversité Plan espoir banlieues Partenariat avec l'Autre Cercle
13	Diversité	Diversité	Raisonnement par les processus	Priorité recrutement et formation sensibilisation
Informatique				
11	Diversité Parentalité Charte éthique groupe		Origine Égalité professionnelle Age (seniors et jeune) Handicap	Membre de l'IMS « Entreprendre pour la cité » et de l'association « Nos quartiers ont des talents »
Télécommunications				
8	Diversité Charte de déontologie groupe Charte de recrutement groupe	Égalité professionnelle Gender Equality Standards	Égalité H/F Handicap Age (jeunes)	Serious game Train pour l'emploi et l'égalité des chances

EFFETS DES PRATIQUES DE GRH SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES ENTREPRISES SENEGALAISES : PAR QUELS MECANISMES ?

Assane NDAO
Laboratoire GRH - FASEG/UCAD
Laboratoire ORHA/UPV – Montpellier 3
ndaomans@yahoo.fr

Introduction

L'utilité de la GRH a intéressé, depuis quelques années, les débats scientifiques en GRH. Le thème phare qui a occupé les publications reste la relation entre la GRH et la performance organisationnelle. Plusieurs approches théoriques concluent à un impact des pratiques de GRH sur les résultats de la firme. Toutefois leurs paradigmes ne convergent pas toujours.
Certaines approches défendent l'efficacité des pratiques de GRH et leur impact sur les résultats de l'entreprise (approche universaliste). D'autres estiment que les pratiques de GRH seules produisent des effets nuls. Leur succès dépend de leur alignement sur la stratégie de l'entreprise (approche de contingence). Pour d'autres encore, les pratiques de GRH doivent être complémentaires entre elles pour engendrer des effets significatifs (approche de configuration).
Ces différents paradigmes ont été éprouvés à travers des travaux empiriques. Ces derniers ont démontré l'effet de la GRH sur la performance organisationnelle. Même si certains ont semblé établir un mécanisme d'impact (Dimba et Obonyo, 2009), peu se sont préoccupés d'expliquer a priori le processus par lequel cet effet se produit. Cette étude tentera d'identifier ce processus. Elle compte y parvenir en étudiant l'effet des pratiques de GRH sur différents indicateurs de performance (motivation, productivité et rentabilité) suivant deux types d'analyses : unidimensionnelle et multidimensionnelle.
Ce travail se situe dans le prolongement de notre recherche doctorale. Il s'inscrit dans la dynamique de démonstration du rôle stratégique de la GRH. Il se structure en trois points : Cadre théorique ; Méthodologie ; Résultats et discussions.

1. Cadre théorique

L'effet des pratiques de GRH sur la performance est très souvent abordé sous l'angle des approches théoriques. Parmi celles-ci, les dominantes sont les approches : universaliste, de la contingence et de la configuration. Nous comptons décrire la littérature en référence à ces approches.

1.1. L'approche universaliste

L'approche universaliste se fonde essentiellement sur les théories des sciences économiques et de gestion dont principalement la théorie des ressources, la théorie du capital humain et la théorie des coûts de transaction (Wright et McMahan, 1992 ; Youndt et al, 1996 ; Arcand et al, 2002; Allani-Soltan et al, 2004; Luna-Arocas et Camps, 2008 ; Cortés et al, 2006 ; Ndao, 2011). Elle s'articule autour de trois principes : « supériorité et universalité de certaines pratiques de GRH », « sélectivité et supériorité de la lecture financière de la performance », « Autonomie et additivité ».
Le premier postule que certaines pratiques de GRH sont supérieures à d'autres et peuvent être mises en œuvre dans n'importe quelle organisation. Le deuxième soutient l'existence d'une préférence sur les pratiques qui induisent la performance financière. Le troisième principe

avance l'hypothèse selon laquelle l'effet des PGRH sur la performance est la résultante de leurs effets individuels. Ainsi, indépendamment du contexte d'affaires, certaines pratiques de GRH conduisent à une performance supérieure (Delery et Doty 1996 ; Razouk et Bayad, 2007 ; Lacoursière et al 2004 ; Arcand, 2000 ; Maybe et al, 2004 ; Fabi et al, 2004 ; Chrétien et al, 2005).
En outre, l'approche universaliste reste attachée à la motivation au travail. En fait, les développements de Arnaud et Chandon (2009) laissent comprendre que la théorie de la motivation est un fondement du lien GRH - performance ; ce que soulignait déjà Guest (1997). Pour ce dernier de même que Delery et Doty (1996), le principe universaliste stipule que la relation entre décisions RH et performance financière n'est pas directe. La motivation y joue un rôle intermédiaire.
En conséquence, les managers et particulièrement les responsables RH tenteront d'intégrer dans leurs décisions les pratiques de GRH susceptibles d'améliorer la motivation des employés. Les théories de l'autodétermination, de la philosophie humaniste, du salaire d'efficience » postulent toutes une GRH allant dans ce sens.
Se fondant sur le modèle universaliste, plusieurs travaux empiriques ont démontré l'effet des pratiques de GRH sur la performance économique et financière. Au delà des différentes appellations et typologies, les pratiques les plus pertinentes restent : la rémunération incitative, la participation des employés, la formation, la communication, le recrutement, la planification des RH, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement, la sécurité d'emploi (Chandler et McEvoy, 2000 ; Fabi et al, 2004 ; Lacoursière et al, 2002 ; Chretien et al, 2005 ; Allani-Soltan et al, 2004 ; Delery et Doty, 1996 ; Youndt et al, 1996 ; Ichniowski et al, 1997 ; Guérin et al, 1997 ; Tzafrir, 2006). Mais à notre connaissance, aucune étude n'est parvenue à expliquer de façon claire par quel mécanisme les pratiques de GRH influenceraient la performance de l'entreprise.

1.2. L'approche de la contingence

L'approche de la contingence nuance la perspective universaliste. Elle a pris forme à partir des critiques attribuées à celle-ci. Elle réfute l'idée selon laquelle certaines pratiques de GRH accroissent « ceateris paribus » la performance.
L'approche de la contingence s'est appuyée essentiellement sur deux bases théoriques solides : la théorie comportementale des ressources humaines et la théorie de l'agence. Elle stipule que les PGRH n'ont d'utilité que si elles s'alignent sur des facteurs de contingence organisationnels dont la primauté revient au facteur « stratégie ». En effet, selon les travaux de Porter (1996), Cortès et al (2006), Saïas et Métais (2001), la stratégie mobilise tous les autres facteurs organisationnels afin d'accroître la valeur créée par l'entreprise. De ce fait, c'est l'ajustement des décisions de GRH à la stratégie qui est source de performance (Delery et Doty, 1996 ; Maybe et al, 2004 ; Arcand, 2000 ; Carrière et Barrette, 2005).
Le modèle de contingence est aujourd'hui validé par plusieurs travaux empiriques. La plupart ont tenté d'expliquer l'effet des interactions « stratégie – GRH » sur la performance. Cependant, ces travaux restent muets sur certains points. Certes, le principe de la contingence n'a pas prévu d'étudier isolément l'effet des pratiques de GRH ; mais le débat n'est pas encore clos sur la structuration du lien « Stratégie – GRH – Performance ».
Autrement dit, la stratégie influence-t-elle directement les pratiques de GRH ou bien modère-t-elle la relation entre la GRH et la performance ? Par ailleurs, les interactions sont-elles opérées entre les pratiques de GRH et la stratégie ou bien entre des systèmes de pratiques et la stratégie ?
En tout cas, selon l'approche par les ressources, ce sont les ressources internes (spécifiques) qui déterminent la stratégie de l'entreprise. En d'autres termes, la GRH influencerait la stratégie (Guérin et al, 1997 ; Barrette, 2005). Ulrich (1997) et Brown et al (2009) rajoutent

que les pratiques de GRH sont par évidence intégrées aux stratégies de l'entreprise. Cette situation objecte l'approche de la contingence. En fait, par rapport au facteur « stratégie », l'on peut s'interroger si les principes contingents et universalistes se diffèrent autant.

1.3. L'approche de la configuration

L'approche configurationnelle a critiqué les universalistes. Elle semble plus proche de l'approche contingente mais la considère non suffisante. Elle intègre parallèlement au principe de l'approche contingente, le principe d'ajustement horizontal.

La perspective configurationnelle postule que les pratiques de GRH prises individuellement ont un effet limité. Ainsi, pour influer efficacement sur la performance, elles doivent être complémentaires c'est-à-dire se constituer en systèmes cohérents ; et puis s'harmoniser avec les principales contingences organisationnelles (Fericelli et Sire, 1996 ; Carrière et Barrette, 2005).

En d'autres termes le fait que les pratiques de GRH soient constituées en « systèmes de pratiques » cohérents un avantage. Mais elles seront davantage efficaces lorsque les systèmes s'alignent sur les autres piliers de l'entreprise notamment la stratégie. Ces types de configuration sont susceptibles de créer, plus que toute autre stratégie unique, un impact substantiel sur la performance (Miller, 1996, 1986 ; Arcand et al, 2004 ; Lacoursière et al, 2004 ; Razouk et Bayad, 2007 ; Jalette et Bergeron, 2002 ; Allani-Soltan, 2004 ; Delery et Doty, 1996).

L'idée d'étudier les systèmes de pratiques plutôt que les pratiques isolées repose sur la théorie de la configuration[173] qui prône trois principes fondamentaux :

- le principe holistique ou de recherche global : dans lequel chaque élément tire son information des autres éléments et agit sur eux.
- l'agrégation de typologies en partant des types idéaux : ici les configurations sont considérées comme des profils idéaux dont les entreprises doivent se rapprocher plus ou moins et non comme des rituels immuables ;
- le principe d'équifinalité : qui indique la possibilité d'obtenir des résultats identiques à partir de configurations différentes (Miller, 1996 ; Jalette et Bergeron, 2002 ; Charrette, 2010).

La logique de la configuration est simple. A titre d'exemple, une décision d'intensifier la pratique de formation nécessiterait parallèlement l'implantation de pratique de recrutement formelle mais aussi toute autre mesure ou pratique (rémunération incitative, participation aux décisions) qui éviterait le turnover. En fait, l'entreprise ne se permettrait pas d'investir sur son capital humain pour le perdre ensuite (Arcand, 2000 ; Jalette et Bergeron, 2002). De la même façon, l'implantation d'une planification des RH serait vouée à l'échec si l'information n'est pas bien partagée ou si les employés ne reçoivent pas une formation adéquate (Allouche et al, 2004).

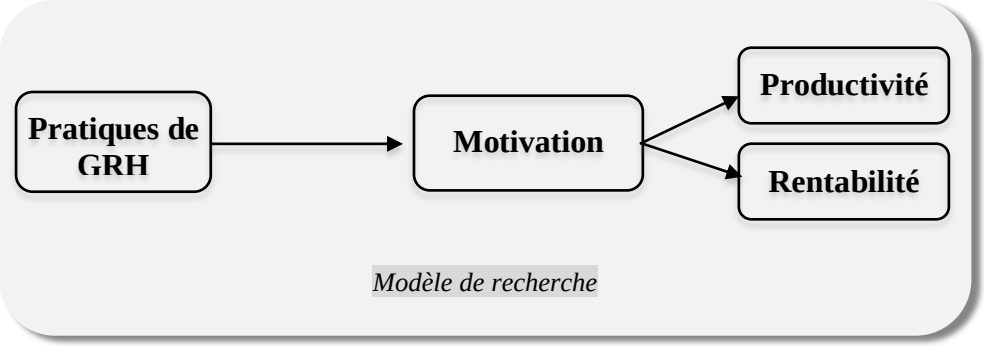
Malgré sa complexité (normale selon Miller, 1996), le modèle de la configuration est défendu par plusieurs travaux empiriques : Delery et Doty (1996), Fabi et al (2006), Allani-Soltan et al (2004), lchniowski et al (1997), Arthur (1994), Razouk et Bayad (2007), Carrière et Barrette (2005). Toutefois, sa capacité à soutenir l'impact des pratiques de GRH sur la performance reste encore à évaluer. En effet, les activités de GRH évoluent souvent individuellement avec peu de coordination (Carrière et Barrette, 2005 ; Ndao, 2011).

[173] La théorie de la configuration postule, selon Danny Miller (1986), que les éléments de la stratégie, de la structure et de l'environnement se configurent en un nombre malléable de modèles utiles dans leur prédictibilité. Les relations sont donc évaluées à un triple niveau : contextuel, stratégique et organisationnel ; ce qui permet d'obtenir de meilleures performances (Gueguen, 2001).

De plus, sur le plan méthodologique, la notion de « système de pratiques de GRH » qui est le pivot de l'approche souffre d'un manque de précision. Si le concept de complémentarité ou d'arrimage interne est plus ou moins bien exprimé comme un écart entre le système mis en place et le système théorique, sa mesure reste encore ambiguë.
Au demeurant, on peut constater que chacune des approches s'appuie sur des bases théoriques solides. Leurs principes sont aussi soutenus par plusieurs travaux empiriques. Cependant, à notre connaissance, aucun de ces travaux n'a encore permis d'expliquer de façon claire par quel mécanisme les pratiques de GRH influenceraient la performance de l'entreprise.

1.4. Modèle conceptuel et hypothèses

Dans notre recherche doctorale (Ndao, 2011), nous avions démontré les sources de la performance de l'entreprise. En référence aux travaux de Donnadieu (2003), nous avions élaboré un modèle susceptible d'incarner le mécanisme d'influence de la GRH sur la performance. En effet, avant même que l'entreprise n'existe, il a bien fallu que quelqu'un en ait l'idée. Celui-ci attend sans doute une bonne rentabilité de son investissement.
Mais cette finalité financière devrait nécessairement composer avec la finalité économique. Autrement dit une bonne productivité devrait être assurée pour ne pas compromettre la réalisation du profit. Or, la productivité du travail se fonde sur l'efficacité des hommes à la tâche. Les salariés deviennent ainsi incontournables. Pour beaucoup d'auteurs (Donnadieu, 2004 ; Arcand 2008[174] ; Vallerand et Blanchard, 1998 ; Brière et al, 1995 ; Senécal et Vallerand, 1998 ; Piché, 2003 ; Roussel, 2000 ; Roussel et al, 2009), améliorer la motivation de ces employés plus que tout autre besoin social (satisfaction, implication ou engagement) serait source de performance économique et financière.
Dès lors, le modèle, représenté par le schéma ci-après, nous semble mieux indiqué pour répondre à notre question de recherche. Nous cherchons à expliquer par quel mécanisme la GRH peut influencer la performance économique et financière des entreprises.



Modèle de recherche

Dans la partie théorique de cette étude, nous avons noté trois approches qui soutiennent l'effet de la GRH sur la performance. Parmi elles, l'approche universaliste est la seule qui retient dans ses principes le rôle fondamental de la motivation au travail. Celle-ci serait le résultat de la GRH (Donnadieu, 2003 ; Martory, 2008). Ainsi, le modèle universaliste nous servira de support théorique. Nous posons donc les hypothèses suivantes :
H_1 : l'approche universaliste prédit une augmentation significative de la productivité et de la rentabilité lorsque l'entreprise se fixe un objectif de réaliser la motivation au travail.

[174] ARCAND Michel est professeur en management des organisations et GRH à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Cette référence correspond aux différents échanges que nous avons eus avec lui sur la problématique de notre étude.

H_2 : l'approche universaliste prédit une diminution significative de la motivation et une productivité et une rentabilité compromises lorsque l'entreprise se fixe un objectif de profit.

2. Méthodologie

2.1. Les données

Echantillons et variables

Les données collectées pour les besoins de cet article proviennent d'une soixantaine d'entreprises sénégalaises sur les 129 (tableau 1) sélectionnées à partir de l'Etablissement SEN ANNUAIRE. Ce dernier détient un répertoire d'entreprises assez bien représentatif du tissu économique sénégalais. Le recueil des données s'est effectué en fonction de nos besoins d'informations sur les différentes variables :

- les variables indépendantes c'est-à-dire les pratiques de GRH
- les variables dépendantes ou les indicateurs de performance : motivation, productivité, rentabilité ;
- deux variables de contrôle (taille et présence syndicale[175]) ont été introduites lors du traitement.

Le choix des variables a été effectué à la suite d'une étude préliminaire conduite lors de notre recherche doctorale (Ndao, 2011). Les tableaux 2, 3 et 4 présentent les différentes variables et leurs opérationnalisations.

Tableau 1 : Entreprises enquêtées par secteur d'activités

Secteurs	Echantillon initial	Echantillon final	%
Industrie	75	45	76,27%
Commerce	01	01	1,69%
BTP & transport	10	05	08,47%
Banques et établissements financiers	12	00	00
Hôtellerie	06	01	1,69%
Automobile	04	02	03,38%
Service – bureautique	04	03	05,08%
Service tourisme et transit	17	02	03,38%
Total	129	59	***45,74%***

Sources : Compilés par l'auteur

[175] Certains auteurs (Bamberger et Meshoulam, 2000) suggèrent de contrôler les effets confondants de la taille, du secteur et éventuellement de la présence syndicale lorsqu'on étudie le lien GRH et performance (Carrière et Barrette, 2005; Breda, 2006 ; Laroche, 2004, 2006 ; Ndao, 2011).

Tableau 2 : Les PGRH retenues et leurs caractéristiques

Pratiques	**Concepts**	**Activités**
Rémunération incitative (ri)	- Tout gain conditionné qui vient majorer le salaire - Avantages souvent financiers octroyés aux employés en plus de leur salaire	- partage des profits - 13ième mois - Gratification - Prime individuelle
Formation (for)	- Mise à niveau des compétences et savoir-faire - Renforcement des capacités des employés - Développement des RH	Programmes spécifiques Programmes généraux de formation Formation continue
Recrutement (rec)	- Pourvoir un poste vacant - Acquérir du personnel	Recrutement interne et externe par voie de : Test, Entrevue, Appel à un cabinet, Appel à candidature, Relations ou de parenté (recrutement « traditionnel »)
Evaluation du rendement (er)	- Détermination du niveau de performance des salariés - Evaluation des performances individuelles - Gestion des objectifs de production - Mobiliser les salariés de manière à ce qu'ils s'exécutent sans contraintes	Evaluation périodique - sur la base d'objectifs mesurables - sur la base de comportements observables
Organisation du travail (ot)	- Formaliser, configurer les différentes activités en fonction des objectifs fixés et des ressources - Structurer la chaîne de production en différentes unités autonomes - Regrouper en différents postes les différentes activités ou tâches	- description des tâches - mise en place d'équipes de travail plus ou moins autonomes - invite régulière à œuvrer sur d'autres postes
Communication (com)	- Acte de sensibilisation, d'information, d'exhortation afin de responsabiliser les salariés et de recueillir leur expérience - Faciliter le travail d'ensemble - Ecouter les individus et partager avec eux l'information utile	- Organisation de rencontres d'échange - Informer sur toutes décisions stratégiques - partager les informations financières - informer sur les nouveaux produits et services - informer sur la concurrence
Sécurité d'emploi (se)	- Assurance sur la stabilité et la préservation de l'emploi - Préservation de l'outil de travail	- Payement régulier des salaires - Sensibilisation pour la sauvegarde de l'outil de production (à considérer comme patrimoine personnel) - S'engager à protéger les emplois
Participation aux décisions (pad)	- Consulter et Recueillir les avis des salariés - Impliquer les salariés dans les prises de décision - Inviter les salariés à donner leur point de vue	Consulter régulièrement les employés avant une prise de décision par le biais de divers comités
Planification des RH (prh)	- Gestion prévisionnelle du personnel - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - Veiller au savoir-faire, au dynamisme et au rendement des salariés	- ficher le personnel - gérer les carrières : promotion, avancement, suivi des qualifications
Accès à la propriété (ap)	- Participer au capital de l'entreprise - Faire parti des propriétaires de l'entreprise - Obtenir un habitat	- Ouvrir le capital au personnel - Financer l'obtention d'une maison - Participer aux financements des coopératives d'habitat

Sources : Compilés par l'auteur

Tableau 3 : Opérationnalisation de la variable Motivation

	Dimensions	**Concepts**	**Exemples d'items**
Motivation	Motivation Extrinsèque (ME)	La motivation des employés est conditionnée. Les efforts déployés par les salariés sont généralement fonction de leurs attentes et des activités incitatives développées à leur endroit.	- je fais des efforts au travail car mes supérieurs me l'exigent, - je fais des efforts au travail car les conditions s'y prêtent, - je fais des efforts au travail pour satisfaire mes attentes
	Motivation Intrinsèque (MI)	Les employés sont motivés de manière intrinsèque. Ils font des efforts au travail par devoir et de façon naturelle.	- je fais des efforts au travail car c'est un devoir envers mon employeur, - je fais des efforts au travail car ce travail s'intègre dans mes objectifs de vie professionnelle, - je fais des efforts au travail car j'ai du plaisir à faire ce travail

Sources : Compilés par l'auteur

Tableau 4 : Opérationnalisations des indicateurs de performance économique et financière

	Caractéristiques	
	Définitions	**Calculs retenus**
Productivité	- participation des salariés à la création de richesse - production obtenue pour chaque unité de facteur de production - contribution individuelle de chaque employé à la production	**Valeur ajoutée / Effectif**
Rentabilité	- Performance économique et commerciale de l'entreprise - profit réalisé par l'entreprise - poids des bénéfices sur le chiffre d'affaires - rendement ou gain des investissements - pourcentage de trésorerie dégagé	**Résultat Net / Capitaux Propres**

Sources : Compilés par l'auteur

2.2. Les questionnaires

Les questionnaires ont servi à la fois de collecte d'informations et de mesure des variables. Nous en avons construits trois.

Le questionnaire RH (QRH)176

Le QRH a été construit à la suite de l'enquête préliminaire (Ndao, 2011). Il est structuré en deux grands points. Le premier concerne les « Informations générales ». La taille et la présence syndicale sont évoquées à ce niveau.

La deuxième partie a permis de recueillir le niveau d'implantation des pratiques de GRH dans les entreprises. Chaque pratique est décrite par un ou plusieurs items. Ces derniers correspondent à la formulation des activités qui explique la pratique. Le questionnaire en donne une présentation complète.

Les répondants ont été les Responsables RH (DRH ou chef du personnel). Ils étaient invités à se positionner sur chacun des 26 items. A l'aide d'une échelle de Likert en cinq points, ils indiquaient le niveau d'implantation de chaque activité de GRH dans leur entreprise. Les scores obtenus à la suite de cette collecte ont servi à mesurer le niveau d'implantation des pratiques de GRH (Belghiti-Mahut, 2003).

Le questionnaire Motivation (QMv)

Ce questionnaire est construit par un groupe de recherche canadien. Nous l'avons repris du fait que nous avons travaillé avec ce groupe. Notre mission a été de collecter des données sénégalaises. Toutefois, nous l'avons corrigé et adapté par rapport à notre contexte.

Les répondants sont constitués de cinq employés dans chaque catégories socioprofessionnelles (cadre, agent de maîtrise, employé de bureau et ouvrier) et dans chaque entreprise. Le score donnant le niveau de motivation est obtenu par le calcul de la moyenne des scores fournis par l'échelle de Likert. La maquette que nous avons proposée s'apparente à celle d'Atkinson et al (1997) rapportée par Boulianne (2000). Elle est décrite comme suit :

ME cadrei = Moyenne des scores des cadres sur les items
ME Agent maîtrisei = Moyenne des scores des agents de maîtrise sur les items
ME employé de bureaui = Moyenne des scores des employés de bureau sur les items
ME ouvrieri = Moyenne des scores des ouvriers sur les items
ME Salariés Entreprise i = Moyenne des ME des différentes CSP ; i = 1 à 59.

Le même procédé est utilisé pour obtenir le niveau de MI des salariés de chaque entreprise.

Ainsi, le niveau de motivation des salariés d'une entreprise est obtenu par la moyenne arithmétique de leurs ME et MI. Autrement dit :

Motivation $_{\text{des salariés}} = (ME_{\text{salariés}} + MI_{\text{salariés}}) / 2$.

Le questionnaire Performance (QPf)

L'enquête préliminaire (Ndao, 2011) nous a permis de faire le choix et de proposer un mode de calcul des indicateurs de performance économique et financière (Productivité et Rentabilité). Le questionnaire Performance a été nécessaire à cause de l'impossibilité d'accéder aux données comptables et financières des entreprises. Cette situation nous a poussés à pratiquer une mesure dite subjective.

En effet, selon Guest (1997) on peut recourir aux mesures de comportement et de perception lorsque les données quantitatives ne sont pas disponibles. Venkatraman (1989) (cité par Croteau et al, 2000) soutient une équivalence entre les résultats obtenus à partir des données factuelles et ceux issus d'une évaluation perceptuelle. En outre, la mesure « subjective » est éprouvée par d'autres auteurs comme Carrière et Barrette (2005), Huselid (1995) et Boulianne (2000). Cette dernière a repris Venkatraman et Ramanujam (1987) et Bergeron et Raymond (1995)

[176] Le lecteur trouvera plus de détails dans les différents questionnaires qu'il obtiendra en écrivant à l'auteur (ndaomans@yahoo.fr).

Ces méthodes semblent même plus adaptées à notre cas. En effet, notre étude s'effectue suivant la stratégie de recherche en coupe instantanée. Or, les données comptables ne nous seraient utiles que si elles étaient exploitées sur une période de cinq années environ. En fait, l'appréciation d'un ratio n'a de sens que si elle est faite sur plusieurs périodes. Notre méthode a consisté alors à demander aux répondants (directeurs financiers) d'apprécier les indicateurs de productivité et de rentabilité de leur entreprise en comparaison aux autres entreprises de leur secteur d'activité. L'outil d'appréciation utilisé est l'échelle de Likert en cinq points : 1 = pas du tout satisfaisant ; 5 = Excellent.

Mesure des variables

Les questionnaires ont été construits sur la base d'échelles. Les scores qui s'en sont issus ont permis de constituer une base de données « brutes ». Toutefois, celles-ci ne nous permettent pas de dire si dans les entreprises enquêtées :

- les pratiques de GRH sont bien implantées ou non ;
- le niveau de motivation des salariés est élevé ou faible ;
- l'entreprise présente une productivité et une rentabilité satisfaisantes ou non.

Ces préoccupations s'inscrivent dans la logique des objectif et hypothèses de recherche. Nous sommes alors conduits à transformer les données « brutes » en données binaires par la méthode du codage en 0 et 1. Pour les pratiques de GRH, la variable prend la valeur 0 (pas bien implantée) si son score est strictement inférieur à 3. Par contre, elle prend la valeur 1 (bien implantée) si le score est supérieur ou égal à 3[177].

Pour la variable Motivation, le codage s'effectue comme suit :
0 = niveau de motivation faible (non motivé) : si le score est inférieur ou égal à (≤) 3 ;
1 = niveau de motivation élevé (motivé) : lorsque le score est strictement supérieur à (>) 3.
S'agissant des variables Productivité et Rentabilité, les codes sont :
0 = niveau de performance « non satisfaisant » : si le score est strictement inférieur à 3 ;
1 = niveau de performance « satisfaisant » : lorsque le score est supérieur ou égal à 3.

Pour la taille, l'entreprise moyenne (Charte des PME, 2003) est codée « 0 » ; tandis que la grande est codée « 1 ». Pour la présence syndicale, le code « 1 » désigne l'existence d'un syndicat alors que le « 0 » indique l'absence de syndicat dans l'entreprise.
Finalement, les nouvelles données qualitatives nous permettent d'établir des relations entre des variables dichotomiques (Cibois, 1999).

2.3. Le traitement des données

Afin de tester nos hypothèses, nous avons eu recours aux modèles logistiques ou « logit » qui sont plus adaptés aux données qualitatives (Cibois, 1999 ; Lacouture, 2006). Trois équations logistiques sont établies. Elles spécifient les différentes prédictions de la motivation, de la productivité et de la rentabilité.

[177] Dans le questionnaire RH, le chiffre (3 = « bien implantée ») correspond à la « médiane » de l'échelle de mesure. Idem dans le QMv (« modérément ») et dans le QPf (« satisfaisant »).

$$P_{Motivation_i} = \frac{1}{1+e^{-u}} \quad \textbf{(1)}$$

$u = c^m_i + a^m_1 * \mathbf{ri_i} + a^m_2 * \mathbf{for_i} + a^m_3 * \mathbf{rec_i} + a^m_4 * \mathbf{er_i} + a^m_5 * \mathbf{ot_i} + a^m_6 * \mathbf{com_i} + a^m_7 * \mathbf{se_i} + a^m_8 * \mathbf{pad_i} + a^m_9 * \mathbf{prh_i} + a^m_{10} * \mathbf{ap_i}$

$$P_{Productivité_i} = \frac{1}{1+e^{-u}} \quad \textbf{(2)}$$

$u = c_{productivité} + a^p_1 * \mathbf{ri_i} + a^p_2 * \mathbf{for_i} + a^p_3 * \mathbf{rec_i} + a^p_4 * \mathbf{er_i} + a^p_5 * \mathbf{ot_i} + a^p_6 * \mathbf{com_i} + a^p_7 * \mathbf{se_i} + a^p_8 * \mathbf{pad_i} + a^p_9 * \mathbf{prh_i} + a^p_{10} * \mathbf{ap_i}$

$$P_{Rentabilité_i} = \frac{1}{1+e^{-u}} \quad \textbf{(3)}$$

$u = c_{rentabilité} + a^r_1 * \mathbf{ri_i} + a^r_2 * \mathbf{for_i} + a^r_3 * \mathbf{rec_i} + a^r_4 * \mathbf{er_i} + a^r_5 * \mathbf{ot_i} + a^r_6 * \mathbf{com_i} + a^r_7 * \mathbf{se_i} + a^r_8 * \mathbf{pad_i} + a^r_9 * \mathbf{prh_i} + a^r_{10} * \mathbf{ap_i}$

Plusieurs types d'analyses se prêtent aux modèles logistiques. Nous avons utilisé les analyses statistiques notamment la statistique descriptive, les régressions simples et les arbres de régression (Rakotomalala, 2008, 2005).

3. Résultats et discussions

3.1. Résultats

Les résultats peuvent être analysés suivant deux approches : unidimensionnelle et multidimensionnelle. Au niveau unidimensionnel, les analyses uni-variées et les régressions logistiques simples ont été utilisées comme outils de traitement.

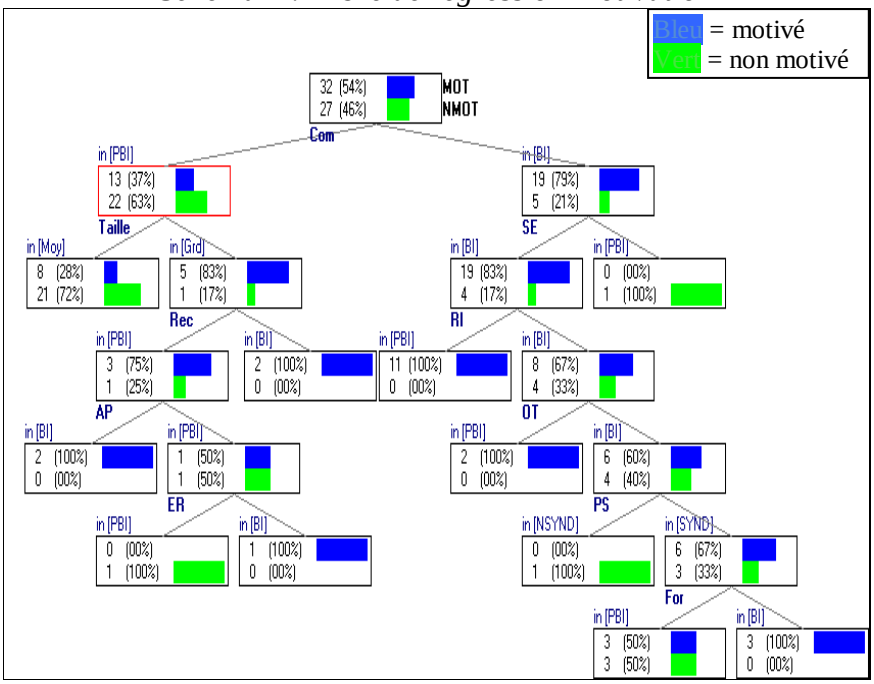
Les premiers nous ont présenté une distribution assez diversifiée des variables du modèle de recherche avec deux particularités. D'une part, la motivation tout comme la productivité et la rentabilité ont présenté une certaine homogénéité dans la population. D'autre part, les pratiques de GRH ont présenté un niveau d'implantation plus ou moins hétérogène ; mais on constate dans l'ensemble une faible pratique de la GRH.

Les régressions logistiques simples montrent que les pratiques de GRH exercent un effet direct et individuel sur la Motivation. La « statistique Wald[178] » indique que sur la dizaine de pratiques de GRH éprouvées, six (06) ont établi un lien significatif avec la Motivation. Il s'agit de la Communication, le Recrutement, la Sécurité d'emploi, la Participation aux décisions, la Formation et l'Organisation du travail. Cependant, les régressions restent muettes sur la relation entre Pratiques de GRH et performances économique et financière. Aucun lien direct des pratiques de GRH sur la productivité et sur la rentabilité n'est relevé.

Au niveau multidimensionnel, les Arbres de régression ont permis de spécifier les modèles théoriques. Pour chaque Indicateur de performance, ils ont mis en exergue les diverses Pratiques de GRH ainsi que les variables de contrôle qui seraient susceptibles de contribuer à sa réalisation. Les arbres de régression sont représentés par les schémas suivants.

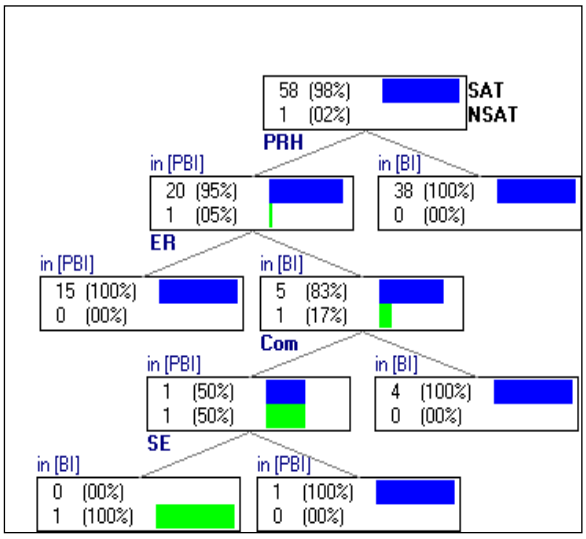
[178] La « statistique **Wald »** a les mêmes prérogatives d'interprétation que la prob.∝ (« sig ») dans les modèles linéaires. Nous analysons en fonction d'elle car elle dispose d'un champ d'analyse plus large et elle est mieux recommandée dans le traitement des modèles logistiques (Chitou, 2010 ; Diop, 2010).

Schéma 1 : Arbre de régression Motivation



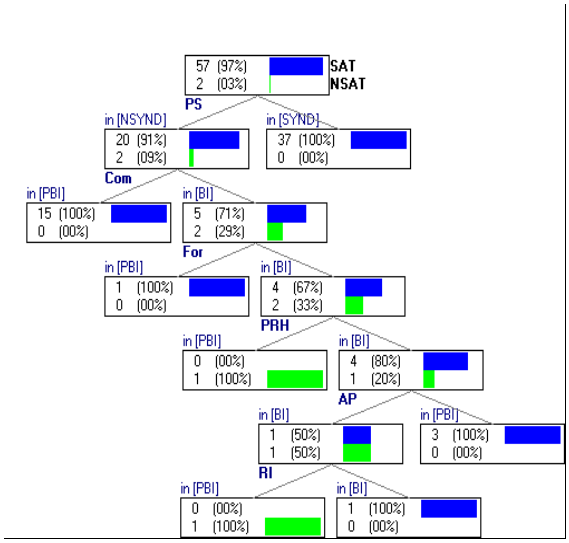
Sources : Enquête sur les entreprises au Sénégal 2009 - 2010 / Nos calculs sur SIPINA.

Schéma 2 : Arbre de régression Productivité Rentabilité



Sources : Nos calculs sur SIPINA

Schéma 3 : Arbre de régression



Sources : Nos calculs sur SIPINA.

3.2. Discussions

Les résultats que nous venons de présenter renseignent beaucoup sur le lien entre la GRH et la performance des entreprises au Sénégal. Pour comprendre le mécanisme d'influence des pratiques de GRH, nous avons compilé les résultats précédents dans un tableau. Ce dernier (tableau 5) présente pour chaque dimension d'analyse, les différentes pratiques de GRH ainsi que les variables de contrôle déterminantes dans la prédiction de la performance.

Tableau 5 : Pratiques de GRH déterminantes selon les objectifs de performance

Approches d'analyse		**Motivation**	**Productivité**	**Rentabilité**
Approche multidimensionnelle (Arbres de régression)	**Pratiques de GRH**	Communication Recrutement Sécurité d'emploi Formation Organisation du travail Rémunération incitative Accès à la propriété Evaluation du rendement	Planification des RH Evaluation rendement Communication Sécurité d'emploi	Communication Formation Planification des RH Accès à la propriété Rémunération incitative
	Variables de contrôle	Taille Présence syndicale		Présence syndicale
Approche unidimensionnelle (régression simple**)**	**Pratiques de GRH**	Communication Recrutement Sécurité d'emploi Participation aux décisions Formation Organisation du travail		
	Variables de contrôle	Taille		

Sources : Compilés par l'auteur à partir des résultats des différentes analyses

Le tableau 5 laisse comprendre que selon les impératifs qui leur sont propres, les entreprises peuvent mettre l'accent sur les pratiques de GRH susceptibles de favoriser la Motivation ou bien la Productivité ou encore la Rentabilité. Chacune des trois options a des implications sur le choix des pratiques de GRH mais aussi sur le mécanisme par lequel ces pratiques influencent la performance économique et financière. Pour comprendre cela, nous avons soulevé certaines interrogations.

Quel mode de traitement des pratiques de GRH serait plus avantageux ?

La fonction RH peut choisir de pratiquer la GRH de façon individualisée ou systémique. Si l'investissement sur les pratiques de GRH est effectué de manière individuelle (ou localisé), les résultats montrent qu'il existe un risque que la fonction RH ne soit pas en mesure de contribuer à la réalisation de la Productivité et de la Rentabilité. Le tableau 5 indique que dans ce mode de gestion aucune pratique de GRH ne semble avoir un effet sur la performance économique et financière.

Certes, la fonction RH pourrait assurer une motivation des employés. Mais là également, il n'est pas garantit qu'une productivité et une rentabilité s'en suivront. Le fait est que les analyses de données effectuées n'ont pas démontré de liens entre la Motivation et la Productivité d'une part et entre la Productivité et la Rentabilité d'autre part. Cela suppose que le niveau de motivation obtenu ici dans le cadre unidimensionnel ne serait pas optimal.

Par contre, le mode systémique aurait un double avantage sur la performance de l'entreprise. D'une part, en fonction des choix d'investissement ressources humaines, la GRH contribuerait à réalisation de la motivation des salariés, tout comme à la productivité et à la rentabilité. D'autre part, pour le cas de la Motivation, les pratiques influentes lors du traitement individualisé le sont aussi dans la méthode systémique. Cet effet synergique des pratiques de GRH rejoint à la fois les principes universalistes mais aussi de la configuration.

Quel objectif de performance serait plus efficient pour l'entreprise ?

Les résultats synthétisés au tableau 5 montrent que la fonction RH n'aurait d'autres choix que de développer ses politiques suivant une approche multidimensionnelle. A partir de ce moment son impact sur les résultats de l'entreprise restera déterminée par l'objectif de performance défini par celle-ci. Dans le cas d'un objectif de Productivité, nos analyses indiquent que la tendance serait de privilégier les investissements sur uniquement sur quatre pratiques de GRH en l'occurrence la Planification des RH, l'Evaluation du rendement, la Communication et la Sécurité d'emploi (Lacoursière et al 2004 ; Yaoundt et al, 1996 ; Fabi et al, 2010). Mais dans ce cas, réaliser la motivation des salariés de même qu'une rentabilité satisfaisante risque d'être compromis. En effet, ces performances exigent plus d'investissement dans d'autres pratiques de GRH.

Lorsque la finalité de l'entreprise est maintenant financière, nous remarquons que les pratiques de GRH qui seraient les plus mobilisées sont : la Communication, la Formation, la Planification des RH, l'Accès à la propriété et la Rémunération incitative (Chrétien et al, 2005 ; Lacoursière, 2000 ; Arcand, 2000 ; Arcand, 2006 ; Delery et Doty, 1996). Cette option serait sans doute préjudiciable pour la réalisation d'une productivité du moment que seules deux pratiques de GRH lui sont associées sur les cinq mises en évidence. En outre, selon nos résultats, ces pratiques ne seraient pas suffisantes pour garantir la Motivation. Cette situation rappelle le principe de Drucker selon lequel « la recherche du profit ne doit pas être l'objectif de l'entreprise mais le moyen de sa pérennité » (Lécrivain, 2007. p 16).

Par ailleurs, vérifions les résultats lorsque l'investissement sur les hommes prédomine. Autrement dit, l'objectif de performance est de motiver les salariés. Dans ce cas, l'entreprise devra compter sur la synergie d'un nombre plus important de pratiques de GRH : Communication, Recrutement, Sécurité d'emploi, Formation, Organisation du travail, Rémunération incitative, Accès à la propriété et Evaluation du rendement. Nous pouvons remarquer ainsi que toutes les pratiques de GRH influentes sur la productivité comme sur la rentabilité sont prises en compte.

Certes, le budget de la fonction RH pourra augmenter mais son influence s'élargit. En plus de son efficacité sur la motivation, la GRH aura réussi à contribuer simultanément à la réalisation de la productivité et de la rentabilité. Nos hypothèses sont alors vérifiées. Les résultats montrent que l'objectif de motivation des employés permet de dessiner le mécanisme par lequel les pratiques de GRH influencent la performance économique et financière.

Nos résultats corroborent, en fait, d'autres travaux précédents. En analysant la littérature, Brown et al (2009) s'aperçoivent que les processus de recrutement et de formation s'exercent directement sur la motivation du personnel. Concluant dans le même sens, Guest (1997) a mis en exergue certaines pratiques de GRH notamment le recrutement, la formation, la sécurité d'emploi, la rémunération et la promotion interne ou planification des carrières.

Pour MacDuffie (1995), une des plus probables voies menant à l'amélioration du rendement est d'avoir un personnel motivé. Ce dernier utilise ses habiletés, compétences et connaissances dans un effort discrétionnaire. De plus, comme dans notre cas, MacDuffie privilégie la complémentarité entre les pratiques (« HR system »).

Pfeffer et Veiga (1999) ont énuméré une liste de sept pratiques de GRH qui s'intègrent dans la liste que nous avons éprouvée. Ils ajoutent à la liste de Guest (1997) la création d'équipe de travail, le partage de l'information. Ces « pratiques d'excellences », selon leurs termes,

accroissent sans doute la motivation du personnel. Elles indiquent que la direction a confiance dans ses subordonnés.

Enfin, Dimba et K'Obonyo (2009) ont testé un modèle semblable au notre. Ils ont cherché et conclu que les pratiques de GRH (sauf le recrutement) sont positivement et significativement corrélées à la performance (product quality, image, and interpersonal relations) ; la relation entre les pratiques de GRH et la motivation dépend de la culture des employés lorsque la valeur de cette culture est considérée ; la motivation joue le rôle de médiateur dans le lien pratiques de GRH et performance ; la motivation influence la performance de la firme. Pour ces auteurs, le dispositif stratégique GSRH - Motivation expliquerait 30% de la performance des entreprises multinationales kényanes.

Quels seraient les ajustements à effectuer pour la mise en œuvre des activités de GRH ?

Les développements précédents ont donné plus de crédit à traiter les pratiques de GRH suivant une approche multidimensionnelle plutôt qu'unidimensionnelle. Toutefois, leurs effets isolés ne doivent pas être ignorés. Les résultats (régressions logistiques simples) indiquent que dans la pratique, elles peuvent faire l'objet de certains ajustements et manœuvres.

En effet, nos résultats ont montré que certaines pratiques de GRH peuvent obéir à des seuils d'implantation ; tandis que d'autres exercent des effets dont l'efficacité est proportionnelle à leur niveau d'implantation. Par exemple, la pratique de formation pourrait réduire le niveau de motivation lorsqu'elle est fortement implantée. Or, c'est tout le contraire pour la pratique de sécurité d'emploi.

En outre, nous constatons que les variables de contrôle se révèlent significatives. La Taille et la Présence syndicale contribuent de façon déterminante à la prédiction de la motivation. La Présence syndicale prédit également la Rentabilité. Aucune variable de contrôle ne s'est montrée déterminante sur la Productivité. Ces résultats soutiennent ainsi l'option « objectif de motivation ».

Conclusion

Cette étude semble apporter une contribution à une meilleure compréhension de l'impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle. En identifiant le processus par lequel cet effet se manifeste, elle souligne tout l'enjeu des finalités que se donnent les entreprises. Pour notre cas, les entreprises sénégalaises seraient rassurées d'arriver à de meilleures performances économique et financière lorsqu'elles se fixent un objectif de motivation des salariés.

Notre étude soutient ainsi le caractère universaliste de certaines pratiques de GRH dans leur capacité à prédire la performance. Elle est source d'implications managériales. Elle interpelle les managers à intégrer les paradigmes de la GRH dans leurs politiques de gestion.

D'ailleurs un prolongement de cette étude serait d'effectuer un retour vers les entreprises enquêtées. L'objectif est double : (1) donner un feed-back à la suite des informations collectées et (2) instaurer le débat avec les praticiens. En fait, nos résultats objectent les conclusions de certains auteurs comme Tidjani (2000) et Arcand (2000). Le premier avait établi que la GRH est loin d'être stratégique dans les entreprises sénégalaises. Le second avançait que pour bon nombre de salariés la GRH est un leurre.

En dépit des contributions réalisées, ce travail reste perfectible. Les limites peuvent être essentiellement d'ordre méthodologique. Notre étude est de type instantané. Une étude longitudinale aurait valorisé les effets dynamiques des pratiques de GRH dont une des caractéristiques essentielles est d'être fluctuante et difficile à saisir (Dany et Hatt, 2009).

Une autre limite pourrait concerner la faiblesse de notre échantillon. Avec 59 entreprises, la pertinence des régressions logistiques pourrait être affaiblie. Ces techniques d'analyse sont plus ou moins sensibles aux grands échantillons.
Par ailleurs, nous avons faiblement pratiqué la triangulation. Cette méthode de collecte des données consiste à diversifier les répondants pour un questionnaire donné. Ici, elle a concerné seulement le questionnaire motivation (QMv). Par exemple pour le questionnaire RH (QMR), la perception que les employés ont de l'implantation des pratiques de GRH pourrait être différente de celle des DRH. Cela aurait été également un moyen d'éviter ou de réduire toute surestimation du niveau d'implantation des pratiques de la part des DRH. En outre, on saurait peut-être s'il est pratiqué une GRH en faveur du dynamisme des employés ou bien une GRH qui accroit les pouvoirs des managers ?
Enfin, nos résultats ont montré que le mécanisme identifié nécessite plus d'investissements sur les pratiques de GRH prônées. Il occasionne des coûts non négligeables or les effets escomptés des pratiques se produiront après un certain temps. Cela pourrait réduire les retombés à court terme si l'on sait que les managers ont la particularité d'être très pressés d'obtenir des réponses et certains DRH justifiant insuffisamment leurs politiques (Fericelli et Sire, 1996 ; Held, 2001; Carrière et Barrette, 2005 ; Ndao, 2011). C'est sans doute dans ce cadre que Ulrich (1997) disait à l'égard de la fonction RH : « To fulfill the business Partner rôle of HR, concepts need to be replaced with évidence, ideas with results, and perception with assessments[179] ».

Bibliographie

Allani-Soltan, N., Bayad, M., Arcand, M. (2004). Étude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationelle, *Actes du 15ème Congrès AGRH*.
Allouche J., Charpentier M., Guillot-Soulez C., (2004), « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières *» 15è Congrès AGRH.*
Arcand, M. (2000). *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec*, Thèse de doctorat, Université de Metz, 267p.
Arcand, G. (2006). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*, Thèse de doctorat en sciences de gestion ; Université Paul-Verlaine, 306p.
Arcand, M. Bayad, M., Fabi, B. (2002). Pratiques de gestion des ressources humaines et performances de la firme : une délégation de la théorie des « bundles », *Actes du 13ème Congrès AGRH*.
Arnaud S., Chandon J. L. (2009). Gestion des ressources humaines conforme á la philosophie humaniste et motivation, *Revue de Gestion des Ressources Humaines;* Jan-Mars, n°71, p. 58-75.
Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal, vol.* 37, n°3; p. 670-687.
Barrette, J. (2005). Architecture de ressources humaines Perspectives théoriques et pistes de recherche, *Industrial Relations*, vol. 60, n°2, p. 213 – 243.
Belghiti-Mahut, S. (2003). *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*, Thèse de doctorat, IAE Montpellier.
Boulianne, J. D. E. (2000). *Vers une validation du construit de la performance*, Thèse de doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Montréal.

[179] Traduction libre : Pour remplir le rôle de partenaire stratégique, les concepts doivent être remplacés par l'évidence; les idées par les résultats et les perceptions par des estimations.

Breda, T. (2006). *L'Influence des Différents Syndicats Français sur le Niveau des Salaires*, Mémoire de Master 2 : Analyse et Politique Economiques, Ecole Normale Supérieure / Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Brière N. M., Vallerand R. J., Blais M. R., Pelletier L. G. (1995). Validation et Développement d'une Mesure de Motivation Intrinsèque, Extrinsèque et d'Amotivation en Contexte Sportif : L'Echelle de Motivation dans les Sports (EMS) ; *International Journal of Sport Psychology*, vol. 26, p. 465 – 489.

Brown,J., Elliot, S., Hughes, J. C., Lyons, S., Mann, S., Zdaniuk, A. (2009). *Mise en œuvre de pratiques de GRH à des fins d'augmenter la productivité du secteur canadien du tourisme*, Department of business, University of Guelph.

Carrière J., Barrette J. (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration, *Canadian Journal of Administrative Sciences, vol.* 22, n°4, p. 302-315.

Chandler, G. N., McEvoy, G .M. (2000). Human Resource Management, TQM and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises, *Journal article, Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 25, n°1, p. 43 - 57.

Charrette, L. (2010). *La gestion de la complexité*, Ordre des Conseillers en Ressources humaines Agréés, Montréal (Québec).

Charte des Petites et Moyennes Entreprises : Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Micro-Finance / Sénégal, Décembre 2003.

Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n°1, p. 107-128

Cibois, P. (1999). Modèle linéaire contre modèle logistique en régression sur données qualitatives, *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, n°64, Octobre, p. 5-24.

Cortés, E. C., Azorín, J. F. M., Ramón, D.Q. (2006). Stratégies génériques de Porter Une analyse empirique, *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n°161, p. 35 – 47.

Croteau, A. M., Bergeron, F., Raymond, L. (2000). Stratégie d'affaires et déploiement des technologies de l'information : Alignement et performance, *www.geocities.com/rapportaim/pdf/Croteau*.pdf.

Dany, F., Hatt, F. (2010). Spécificités de la GRH et difficultés des approches quantitatives : les enseignements d'une recherche consacrée au développement des managers, *21è congrès de l'AGRH*.

Dimba, B., K'Obonyo, P. (2009). The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: a moderating role of employee cultural orientations, in Simon P. Sigué (Ed.) "*repositioning African Business and Development for the 21st Century, 10th Annual Conference, IAABD*".

Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal, vol*, 39, n°4; p. 802-835.

Donnadieu G., (2004). *Motiver les hommes dans les entreprises: approches systémique*, Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle.

Donnadieu, G. (2003). *La performance globale: quels déterminants, quelles mesures* ?, in Weiss D., Ressources humaines, 2e édition.

Fabi, B., Raymond. L, Richard, L., (2006). Pratiques de GRH pour le développement stratégique des pme : une perspective de configuration, *23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat*, Trois-Rivières.

Fabi, B., Louis Raymond, L., Lacoursière, R., Arcand, M. (2004). Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ?, *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.

Féricelli, J et Sire, B. (1996). *Performance et Ressources Humaines*, Economica.
Gagné M., Forest J., (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination, *in Comportement organisationnel*, vol. 3, Editions De Boeck, p. 215-234.
Guérin G., Wils T., Lemire L., (1997). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec, *Relations Industrielles*, vol. *52, n°1*, p. 67-90.
Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda, *The Intemational Joumal of Human Resource Management*, vol. 8 n°3, p.263-276.
Held, D. (2001). Mesurer la valeur ajoutée par la gestion des ressources humaines, *Personnel*, n°416, p. 34 - 37.
Huselid, M.A., (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, vol.38, n° 3, p. 635-672.
Ichniowski, C., Shaw K., and Prennushi, G., (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines, *The American Economic Review*, vol. 87, n°3, p. 291-313.
Jalette, P., Bergeron, J. G. (2002). L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », *Relations Industrielles / IR*, vol. 57, n°3, p. 542 -568.
Lacoursière, R., Fabi B., St-Pierre, J., Arcand, M. (2004). Impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières », *Actes 15ème Congrès AGRH*, Montréal.
Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J., Arcand, M. (2002). Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière de PME, *12ème Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail et des Organisations*, Belgique.
Lacouture, Y. (2006). *La régression logistique : École d'été sur les méthodes quantitatives avancées*, GRPC, École de psychologie Université Laval.
Laroche, P. (2004). Présence syndicale et performance financière des entreprises : une analyse statistique sur le cas français, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n°3, p. 117-145.
Laroche, P. (2006). *Syndicalisation et performances des entreprises : une synthèse de la littérature économique récente*, Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°2006-06.
Lécrivain, G. (2007). *Management des organisations et stratégies*, Support de cours, www.managmarket.com.
Luna-Arocas, R.., Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover Intentions, *Personnel Review*, vol. 37, n°1, p. 26 - 46.
MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance, *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p. 197-222.
Martory, B., (2008). *Piloter les performances RH*, Editions Liaisons.
Maybe, C., Gooderham, P., Klarsfeld, A. (2004). L'efficacité du développement managérial : son impact sur la performance organisationnelle en Europe, *Actes 15ème Congrès AGRH*, Montréal.
Miller, D. (1996). Configurations revisited, *Strategic Management Journal*, vol. 17, n°7, p. 501 – 512.
Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure : Towards a Synthesis, *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°3, p. 233 – 249.
Ndao, A. (2011). *Effets des pratiques de GRH sur la performance des entreprises sénégalaises*, Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, FASEG/UCAD.
Pfeffer, J., Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success, *Academy of Management Execufive*, Vol 13, N° 2, p. 37 – 48.
Piché, S., (2003). « Précurseurs motivationnels des performances sportive et scolaire », Mémoire, Université Laval/Faculté des sciences de l'éducation.

Porter, M. (1996). From competitive advantage to corporate strategy, in Goold M., Kathleen S. L., *Managing the multibusiness company : strategic issues for diversified groups*, p. 285 - 376.
Rakotomalala, R. (2008). *Etude des dépendances – Variables qualitatives : tableau de contingence et mesures d'association*, version 2.0, 135p.
Rakotomalala, R. (2005). Arbres de décision, *Revue MODULA*, n°33, p. 163 – 187.
Razouk, A. A., Bayad, M. (2007). Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol 5, n° 2, p 1 -39.
Roussel, P., (2000). *La motivation au travail - concept et théories*, les notes du LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales.
Roussel, P., Dalmas, M., Oubrayrie-Rousel N., (2009). Les modèles intégrateurs de la motivation au travail, *in Comportement organisationnel*, vol. 3, Editions De Boeck, p. 235-270.
Saïas, M., Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°1, p. 183 - 213.
Senécal, C., Vallerand R J., (1998). Construction et validation de l'Echelle de Motivation envers les Activités Familiales (EMAF), *Revue européenne de psychologie appliquée*, 3ième trimestre - vol 49, n°3, 261-274.
Tidjani, B., (2000). Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le profil et la réalité, *Africa Development*, vol. 25, N° 1&2, 191-212.
Tzafrir, S. S., (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, vol 21, n°1/2, 109-130.
Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results, Human Resource Management, vol. 36, n° 3, p. 303 – 319.
Vallerand R.J., Blanchard C., (1998), « Education permanente et motivation : contribution du modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque », *Education Permanente*, vol, 3, n° 136, p.15-36.
Wright P. M., McMahan G.C., (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management », Journal of Management, vol. 18, n°2, p. 295-320.
Youndt M.A., Snell S. A., Dean J., W Jr. Lepak, David P., (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 836-866.

CONTRIBUTION DE LA GRH A LA REALISATION DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL : VALIDATION DE L'APPROCHE UNIVERSALISTE

Assane NDAO
Laboratoire de Recherche en GRH / UCAD Dakar
Associé au laboratoire ORHA / UPV Montpellier
ndaomans@yahoo.fr

Introduction

La contribution des politiques et pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) à la performance des entreprises reste un axe de recherche qui mobilise encore davantage de chercheurs (Huselid, 1995 ; Pfeffer et Veiga, 1999; Delery et Doty, 1996 ; Ichniowski et al, 1997 Arthur, 1994).
En effet, la fonction Ressources Humaines (FRH) a pour mission de relever la qualité des RH. Son rôle semble être, tout au moins, de mettre en place les meilleures pratiques de GRH c'est-à-dire les plus adéquates par rapport aux besoins stratégiques et exigences contextuelles de l'entreprise.
A partir de ce moment, l'on peut s'interroger sur l'effet des pratiques de GRH sur la performance de la firme. Cette dernière étant pluridimensionnelle, nous nous intéresserons ici à la dimension sociale que plusieurs auteurs considèrent comme le résultat de la GRH (Roussel et al, 2009 ; Gagné et Forest, 2009 ; Tidjani, 2000).
Plusieurs indicateurs semblent rendre compte de la performance sociale. Les plus usités sont la satisfaction, l'implication, l'engagement et la motivation. Cependant, beaucoup d'auteurs soutiennent que la motivation est l'indicateur le plus caractéristique (Donnadieu, 2003 ; Fabi et al, 2006 ; Huselid, 1995 ; Youndt et al, 1996).
En fait, les développements actuels en matière de performance organisationnelle objectent le principe de Friedman (1970) selon lequel « *la responsabilité d'une entreprise est de faire du profit* ». Ils démontrent une tendance dynamique qui prône la réalisation du profit à travers un processus. Se demande-t-on alors sur quelles valeurs il faudra miser ou privilégier : celle de l'organisation ? Celle de sa vision stratégique ? Ou celle des hommes ?
Donnadieu (2003), Martory (2008) et Miles et Snow (1984) estiment que l'approche par les hommes est plus équilibrée et plus pertinente. Cette approche considère la ressource humaine comme le pivot dans processus de réalisation de la performance. Or selon Descarpentries[180] l'efficacité humaine peut être assimilée à la motivation au travail.
Cette prédominance de la motivation sur les autres indicateurs a déjà été notée par certains auteurs comme Thévenet (1990), Maslow et McGregor rapportés par Kersten[181] (p. 60, 61) ; tandis que d'autres tels que Roussel et al (2009) et Gagné et Forest (2009) la corroborent. Ces auteurs estiment que la satisfaction, l'implication et l'engagement sont des conséquences de la motivation.
Plusieurs approches théoriques semblent constituer un soubassement à la liaison « GRH et Motivation ». Les plus citées dans la littérature sont l'approche universaliste des RH, la philosophie humaniste, la théorie du salaire d'efficience et la théorie de l'autodétermination.
Mais dans cette étude, il s'agira de tester l'approche universaliste selon lequel *certaines pratiques de GRH exercent un effet positif sur la motivation chaque fois qu'on les applique*.

[180] Descarpentries J.M. fut Président de la FNEGE. Il part de la formule de Einstein E = MC^2 pour montrer que l'**E**fficacité humaine = **M**otivation (Donnadieu, 2003. p. 262).
[181] Document non daté.

Ainsi, allons-nous vérifier, dans le contexte sénégalais, l'effet des pratiques de GRH sur la Motivation au travail. Il sera question d'examiner d'abord les écrits sur la relation « GRH et Motivation ». Ensuite nous décrirons la méthodologie de l'étude. Nous présenterons et discuterons enfin les résultats obtenus.

1. Revue de la littérature : la GRH dans la réalisation de la motivation

1.1 La Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Apparue tout d'abord sous le vocable Administration du personnel (AP), la GRH a réagi aux changements dans l'entreprise plutôt que de se référer à une démarche logique théoriquement soutenue. Sa conception théorique a été construite à partir de certains domaines de savoir comme la Psychologie Industrielle (organisation du travail au sens de Gagné et Forest (2009)), la Sociologie Industrielle (interactions sociales), l'économie du travail (négociations collectives) (Guest, 1991 ; Mahoney et Deckop, 1986 ; Miles et Snow, 1984 ; Wright et McMahan, 1992 Lacoursière et al 2002 ; Igalens et Roussel, 1998).

Dans la pratique, la GRH peut se définir, de façon générale, comme un ensemble de pratiques de gestion. Ces dernières sont élaborées au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Or les pratiques de gestion constituent habituellement un ensemble de « manières de faire », de tâches, d'activités propres à chaque organisation. En GRH, par exemple, plusieurs activités sont développées dans le but d'organiser le travail, de rechercher et d'acquérir des employés, de les former mais aussi de les motiver et de les évaluer. Chacune de ses activités peut être effectuée de plusieurs façons d'une entreprise à une autre. Elles constituent les pratiques de GRH (Rojot et Le Flanchec, 2004 ; Guérin et Wils, 1990 ; Guérin et al, 1997 ; Carrière et Barrette, 2005).

Ainsi, afin de contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH considère les hommes comme des sujets, des acteurs de gestion. Elle développe leurs compétences par la formation, mesure leurs rendements, les rassure par rapport à leur emploi, etc. Bref, elle met en œuvre des activités qui visent à augmenter la motivation au travail.

1.2 La motivation au travail

La motivation est souvent et arbitrairement assimilée à d'autres concepts notamment la satisfaction, l'implication et dans une moindre mesure l'engagement. Or, il existe bien une nuance entre ces différents concepts.

La motivation peut être considérée comme le degré d'engagement d'une personne dans la réalisation d'une action. Elle est alors un état psychologique. Par conséquent, elle peut dépendre de la satisfaction éprouvée par le travailleur mais aussi de son degré d'implication dans l'organisation.

Empruntée à la sociologie, l'implication correspond au sentiment d'identification de l'individu à l'organisation. Cela se traduit par une volonté de faire des efforts pour l'entreprise et d'accepter ses valeurs[182].

Quant à la satisfaction, elle désigne un état émotionnel qui résulte de l'évaluation faite par la personne de son travail. Un salarié peut être satisfait de son travail (conditions de travail, salaire, etc.) sans être engagé. De ce fait, la satisfaction est consolidée, dans la durée, par l'implication ; mais elle est présente au bout des efforts de motivation (Donnadieu, 2004 ; Arcand 2008 ; Vallerand et Blanchard, 1998 ; Vallerand et Grouzet, 2001 ; Brière et al, 1995 ; Brunel et al, 2005 ; Senécal et Vallerand, 1998 ; Piché, 2003 ; Roussel, 2000).

[182] Ceci corrobore le point de vue de Meyer et ses collègues. Ces derniers ont proposé trois dimensions de l'implication : affective, de continuité et normative (Demery-Lebrun, 2007).

On comprend dès lors que le concept de motivation peut revêtir plusieurs acceptions. Néanmoins, nous retenons la définition de Roussel (2000, p5) pour dire que la motivation au travail est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs. Cette définition semble mieux à même de rendre compte du caractère pluridimensionnel du concept. Les auteurs comme Gagné et Forest (2009), Deci et Ryan (2008), Brière et al (1995), Vallerand et Blanchard (1998), Roussel (2000) en ont distingué trois dimensions qu'ils positionnent sur un continuum d'autodétermination : motivation intrinsèque, motivation extrinsèque et amotivation.
La motivation intrinsèque (MI) s'identifie par les efforts qu'effectue le salarié en l'absence de toute contingence externe. Elle correspond au plaisir qu'il ressent envers son travail. La plupart des auteurs la classe sous trois formes :

- la motivation intrinsèque à la connaissance fait allusion à la satisfaction du désir de connaître et de savoir.
- la motivation intrinsèque à l'accomplissement fait allusion à la réalisation d'un défi.
- la motivation intrinsèque à la stimulation est constatée lorsque la personne ressent des sensations stimulantes en exerçant la tâche.

La motivation extrinsèque (ME) est considérée comme le deuxième niveau de l'autodétermination. Le comportement de l'individu est ici conditionné par des éléments extérieurs : incitatif (poursuite de récompense) ou coercitif (évitement de punition). A l'image de la MI, les auteurs s'accordent généralement sur un continuum composé de quatre éléments.

- La régulation externe : elle se caractérise chez l'individu par des comportements qui sont régulés par des pressions externes venant de son environnement de travail (supérieurs, collègues, clients) ou de son entourage familial. Par exemple, le salarié peut faire des efforts pour être apprécié davantage par ses collègues.
- La régulation introjectée : Ici, l'individu commence à intérioriser son activité. Il développe des attitudes comme l'estime de soi, la fierté en cas de réussite, la honte et la culpabilité en cas d'échec.
- La régulation identifiée : les comportements du salarié correspondent, dans ce cas, à sa perception positive des facteurs externes. Ses efforts témoignent que son travail correspond à ses valeurs personnelles.
- La régulation intégrée : c'est la phase de la ME qui se rapproche de la MI. Elle se manifeste par des efforts voulus et choisis. A ce stade, la personne estime que son travail s'intègre parfaitement dans ses objectifs de vie personnelle.

L amotivation, enfin, est une absence relative de motivation. Elle reflète une absence de volition. Une personne est dans cet état quand elle n'accorde aucune valeur à un résultat ou à un comportement. Il s'agit d'une résignation acquise.

En somme, on peut noter que la littérature met en exergue trois types de motivation : intrinsèque, extrinsèque et amotivation. Dans le cadre de cette étude, nous les agrégeons afin d'éviter de manipuler plusieurs construits (Gagné et Forest, 2009 ; Roussel, 2000 ; 2009 ; Roussel et al 2009 ; Deci et Ryan, 2008).

1.3 GRH et Motivation : soubassements théoriques et résultats empiriques

Plusieurs théories et disciplines ont fini de conceptualiser la motivation avec souvent un leitmotiv : « satisfaire un besoin ». Elles ont rendu célèbres des auteurs comme Maslow, Herzberg, Alderfer et d'autres encore (Roussel, 2000 ; 2009 ; Louart, 2003). Dans cette étude, nous discutons des théories qui s'impliquent directement dans la relation pratiques de GRH et Motivation tout en mettant en évidence les travaux empiriques qu'elles ont sous-tendues.

Une première théorie[183] est l'approche universaliste des ressources humaines. Celle-ci soutient l'effet de la GRH sur la performance financière de l'entreprise. La plupart des travaux empiriques dans ce champ montrent que la motivation joue le rôle d'intermédiaire dans cette relation (Martory, 2008 ; Vanhala et Tuomi, 2006).

Ces travaux sont corroborés par Dimba et K'Obonyo (2009). Ces auteurs ont identifié une corrélation entre les pratiques de GRH et la motivation. Ils estiment, en outre, que cette liaison est plus forte lorsque les valeurs culturelles des employés sont considérées.
La philosophie humaniste, quant à elle, se fonde sur le « personnalisme », une théorie selon laquelle l'homme détermine librement et volontairement ses propres règles d'existence. Elle postule qu'une GRH conforme aux principes humanistes serait source de motivation. En effet, cette approche inscrit ses principes dans le choix des pratiques de GRH (Arnaud et Chandon, 2009).

De fait, la philosophie humaniste retient, d'abord, que le salarié aime être libre et souhaite prendre des initiatives. En matière de GRH, la participation et la délégation peuvent permettre de satisfaire ce désir de vanter sa personnalité. Ensuite, l'individu cherche et veut éprouver ses compétences c'est-à-dire les affirmer et les stimuler. Il s'attend alors à évoluer dans une entreprise où les pratiques d'organisation du travail, de formation, de promotion seront optimisées. Enfin, le personnalisme postule que la personne éprouve un fort besoin de reconnaissance. Dès lors, une GRH qui adhère à cette incomplétude devra investir sur l'évaluation des rendements, la rémunération, la communication (Arnaud et Chandon, 2009).
La théorie de l'autodétermination est développée par Deci et Ryan (1985, 2000). Selon ses précurseurs l'autodétermination de la personne est tributaire de trois besoins : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'affiliation. On remarque ainsi une proximité entre cette théorie et celle de la philosophie humaniste. De ce fait, leurs influences sur les décisions de GRH et par conséquent sur la motivation sont assimilables (Arnaud et Chandon, 2009 ; Gagné et Forest, 2009).

Les théories de la justice organisationnelle (Greenberg, 1990) et de l'équité (Adams, 1965) impliquent aussi le lien « GRH et Motivation ». Elles distinguent deux dimensions de l'équité : la justice distributive et la justice procédurale[184]. A partir de ces dimensions, ces théories montrent que la GRH peut modifier la motivation du moment qu'elle est responsable des pratiques d'évaluation du rendement, de rémunération, de participation aux décisions, de gestion des carrières. En fait, un salarié peut modifier ses comportements dès lors qu'il s'estime justement (ou équitablement) ou injustement traité par une décision de GRH (Roussel et al, 2009).

Une dernière théorie est celle de la fixation des objectifs (Locke et al, 1981). Elle se propose de comprendre l'impact des objectifs sur le comportement au travail. Les auteurs concluent que l'amélioration des performances des employés est tributaire en grande partie des choix de politiques de GRH. Selon Roussel (2000) la Communication (sur les objectifs), les Rémunérations, le Style d'encadrement (collaboration entre employés), l'Organisation du travail et la Participation aux décisions contribuent à la réalisation de la motivation.

[183] L'utilisation du terme théorie peut sembler excessif pour certains lorsqu'on évoque l'approche universaliste. Cette approche s'appuie, en fait, sur un certain nombre de théories : théorie des ressources, théorie des coûts de transaction, théorie du capital humain (Cortés et al, 2006 ; Chrétien et al, 2005 ; Luna-Arocas et Camps, 2008).
[184] La justice distributive correspond au sentiment de justice à l'égard d'un traitement (le salaire par exemple) ; tandis que la justice procédurale est un sentiment de justice à l'égard des procédures et des processus de prise de décision (Roussel, 2000).

De façon plus pratique, certains auteurs ont tenté d'éclairer l'impact des pratiques de GRH sur la motivation. Brown et al (2009) se sont aperçus que les processus de recrutement et de formation exercent directement un effet sur la motivation du personnel. Concluant dans le même sens, Guest (1997) a mis en exergue certaines pratiques de GRH notamment le recrutement, la formation, la sécurité d'emploi, la rémunération et la promotion interne ou planification des carrières.

Pour MacDuffie (1995), une des plus probables voies menant à l'amélioration du rendement est d'avoir un personnel motivé. Ce dernier utilise ses habiletés, compétences et connaissances dans un effort discrétionnaire. MacDuffie privilégie, par ailleurs dans son étude, la complémentarité entre les pratiques (« HR system »).

Pfeffer et Veiga (1999) ont énuméré une liste de sept pratiques de GRH qui s'intègrent dans la liste que nous avons éprouvée. Ils ajoutent à la liste de Guest (1997) la création d'équipe de travail, le partage de l'information. Ces « pratiques d'excellences », selon leurs termes, accroissent sans doute la motivation du personnel. Elles témoignent que la direction a confiance en ses salariés.

Et puis, Dimba et K'Obonyo (2009) ont conclu que les pratiques de GRH (sauf le recrutement) sont positivement et significativement corrélées à la performance mesurée par les indicateurs tels que : « product quality », image, and « interpersonal relations ». Ils signifient que la relation entre les pratiques de GRH et la motivation dépend de la culture des employés lorsque la valeur de cette culture est considérée ; la motivation joue le rôle de médiateur dans le lien pratique de GRH et performance ; la motivation influence la performance de la firme. Pour ces auteurs, le dispositif stratégique GSRH - Motivation expliquerait 30% de la performance des entreprises multinationales kényanes.

En somme, ces développements théoriques et empiriques laissent comprendre qu'il y a encore de la matière à étudier sur la relation entre les pratiques de GRH et la motivation du personnel. Nous ne prétendons pas clore le débat dans ce domaine. Nous pensons y apporter notre contribution en guise d'éclaircissement par une tentative de validation de l'approche universaliste de la GRH.

2. Méthodologie

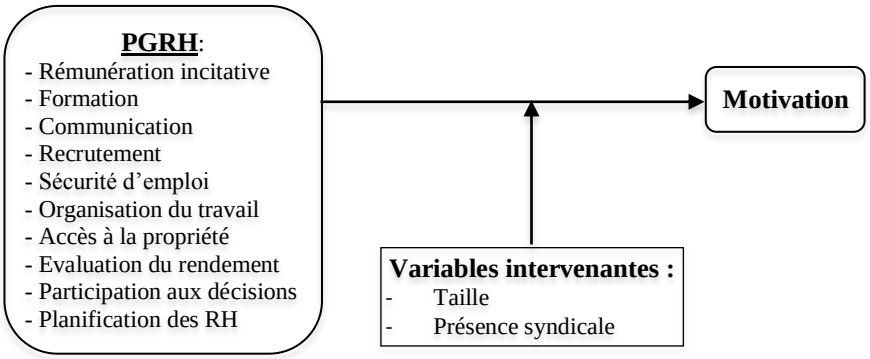
2.1 Stratégie et modèle de recherche

Ce travail sur le lien « GRH et motivation » est une étape d'un programme de recherche (que nous avons engagé) sur la relation entre GRH et création de valeur. Il s'agit d'une étude corrélationnelle. Nous aurons ainsi à mener une recherche descriptive et à recourir aux calculs et mesures d'association suivant une démarche hypothético-déductive[185]. Nous nous intéresserons, entre autres, aux mécanismes par lesquels la variable à expliquer peut être influencée par une ou des variables indépendantes (Igalens et Roussel, 1998 ; Royer et Zarlowski, 2003).

A partir de ce moment, notre modèle de recherche mettra en rapport les pratiques de GRH et la motivation. Cependant, les techniques d'analyse (régression) que nous envisageons de

[185] Pour rappel, la démarche hypothético-déductive part de propositions avancées par la théorie. Celle-ci repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente de phénomènes observables. L'hypothèse énonce le sens des relations supposées entre les concepts inclus dans le modèle. L'ensemble des hypothèses est enfin testé sur le terrain pour vérifier si les suppositions avancées correspondent à une réalité (Igalens et Roussel, 1998 ; Thiétart et coll. 2003).

pratiquer nécessitent un nombre d'entreprises assez représentatif. Or, la configuration des entreprises sénégalaises ne facilite pas l'obtention de ce nombre dans un seul secteur.
Par conséquent, nous sommes conduits à travailler sur des entreprises de secteurs différents. Dès lors, un certain nombre de construits pourrait intervenir dans notre modèle d'analyse. Il s'agit du secteur d'activité, de la présence syndicale, de la taille, etc.
Pour des raisons d'harmonisation des données, nous n'étudions ici que la taille et la présence syndicale comme variable intervenante. Celles-ci pourraient intervenir dans la relation pour améliorer ou affaiblir l'effet des PGRH sur la motivation (Igalens et Roussel, 1998 ; Breda, 2006 ; Allouche, 2004 ; Laroche, 2004, 2006). Finalement, notre étude se propose d'éprouver le modèle théorique suivant.



Modèle théorique « GRH et Motivation »

Le modèle ainsi spécifié, nous tenterons de tester l'hypothèse principale suivante :

H : les PGRH bien implantées produisent un effet significatif et significatif sur la motivation au travail.

Nous entendons par « pratique de GRH bien implantée », celle-là qui est fortement appliquée dans l'entreprise. Autrement dit, une pratique perçue par les DRH comme ayant recueilli un fort investissement en termes de moyens et un niveau de généralisation important à tout le personnel (Allani-Soltan et al, 2003).

Dix sous – hypothèses peuvent découler de cette hypothèse principale. Elles présument une relation entre chacune des pratiques de GRH et la Motivation. Les pratiques de GRH qui sont mis en évidence dans cette étude ont été choisies et opérationnalisées à l'issue d'une enquête[186] préliminaire conduite sur une dizaine d'entreprises.
Le tableau 1 présente les différentes pratiques de GRH et leur opérationnalisation. Celle-ci s'est basée sur les appréciations des DRH. Dans le tableau 2, nous présentons les dix hypothèses et les hypothèses relatives aux variables intervenantes.

[186] L'enquête a été menée à la suite d'une revue de la littérature sur les pratiques de GRH. Ces dernières ont ensuite été présentées aux DRH pour recueillir leurs appréciations (définition, niveau d'implantation).

Tableau 1 : Les PGRH retenues et leurs caractéristiques

Pratiques	Concepts	Activités
Rémunération incitative (ri)	- Tout gain conditionné qui vient majorer le salaire - Avantages souvent financiers octroyés aux employés en plus de leur salaire	- partage des profits - 13ième mois - Gratification - Prime individuelle
Formation (for)	- Mise à niveau des compétences et savoir-faire - Renforcement des capacités des employés - Développement des RH	Programmes spécifiques Programmes généraux de formation Formation continue
Recrutement (rec)	- Pourvoir un poste vacant - Acquérir du personnel	Recrutement interne et externe par voie de : Test, Entrevue, Appel à un cabinet, Appel à candidature, Relations ou de parenté (recrutement « traditionnel »)
Evaluation du rendement (er)	- Détermination du niveau de performance des salariés - Evaluation des performances individuelles - Gestion des objectifs de production - Mobiliser les salariés de manière à ce qu'ils s'exécutent sans contraintes	Evaluation périodique - sur la base d'objectifs mesurables - sur la base de comportements observables
Organisation du travail (ot)	- Formaliser, configurer les différentes activités en fonction des objectifs fixés et des ressources - Structurer la chaîne de production en différentes unités autonomes - Regrouper en différents postes les différentes activités ou tâches	- description des tâches - mise en place d'équipes de travail plus ou moins autonomes - invite régulière à œuvrer sur d'autres postes
Communication (com)	- Acte de sensibilisation, d'information, d'exhortation afin de responsabiliser les salariés et de recueillir leur expérience - Faciliter le travail d'ensemble - Ecouter les individus et partager avec eux l'information utile	- Organisation de rencontres d'échange - Informer sur toutes décisions stratégiques - partager les informations financières - informer sur les nouveaux produits et services - informer sur la concurrence
Sécurité d'emploi (se)	- Assurance sur la stabilité et la préservation de l'emploi - Préservation de l'outil de travail	- Payement régulier des salaires - Sensibilisation pour la sauvegarde de l'outil de production (à considérer comme patrimoine personnel) - S'engager à protéger les emplois
Participation aux décisions (pad)	- Consulter et Recueillir les avis des salariés - Impliquer les salariés dans les prises de décision - Inviter les salariés à donner leur point de vue	Consulter régulièrement les employés avant une prise de décision par le biais de divers comités
Planification des RH (prh)	- Gestion prévisionnelle du personnel - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - Veiller au savoir-faire, au dynamisme et au rendement des salariés	- ficher le personnel - gérer les carrières : promotion, avancement, suivi des qualifications
Accès à la propriété (ap)	- Participer au capital de l'entreprise - Faire partie des propriétaires de l'entreprise - Obtenir un habitat	- Ouvrir le capital au personnel - Financer l'obtention d'une maison - Participer aux financements des coopératives d'habitat

Sources : Compilés par l'auteur à partir des enquêtes et de la littérature

Tableau 2 : Les hypothèses du modèle « GRH → Motivation »

Les sous-hypothèses
H_1 : La Rémunération incitative influe significativement sur la Motivation.
H_2 : La Formation exerce un effet significatif et positif sur la Motivation.
H_3 : Le Recrutement influe significativement sur la Motivation.
H_4 : L'Evaluation du rendement a un effet significatif sur la Motivation.
H_5 : L'Organisation du travail exerce un effet significatif sur la Motivation.
H_6 : La Communication exerce un effet significatif sur la Motivation.
H_7 : La Sécurité d'emploi exerce un effet significatif sur la Motivation.
H_8 : La Participation aux décisions exerce un effet significatif sur la Motivation.
H_9 : La Planification des RH influe significativement sur la Motivation.
H_{10} : L'Accès à la propriété influe significativement sur la Motivation.
les hypothèses supplémentaires
Hs_1 : l'effet des pratiques de GRH sur la Motivation serait plus significatif dans les grandes que dans les moyennes entreprises.
Hs_2 : l'effet des pratiques de GRH sur la Motivation serait plus significatif dans les entreprises syndiquées que dans les entreprises non syndiquées.

Sources : Compilé par l'auteur

2.2 La collecte des données

L'échantillonnage

Notre échantillon a été défini grâce aux services de l'établissement « Sen Annuaire ». Celui-ci classe les entreprises par secteur d'activités : industrie, service, etc. Il fournit pour chaque entreprise : coordonnées, effectif, statut juridique, noms des propriétaires/dirigeants, activité principale.

A partir de cette base, nous avons pu recenser un peu plus de deux cent (200) entreprises, tous secteurs confondus. Étant donné que nous avons voulu nous assurer de la présence d'un service de GRH dans toutes les entreprises étudiées, nous avons essentiellement travaillé sur les moyennes[187] et grandes entreprises (Charte des PME, 2003). Soit une population de cent trente (130) firmes qui ont été toutes sélectionnées[188] (Royer et Zarlowski, 2003). Finalement, seules cinquante-neuf (59) entreprises ont participé à l'étude. Cela équivaut à un taux de participation d'environ 46 %.

Les instruments de collecte

Les instruments de collecte des données correspondent essentiellement à des questionnaires. Ils ont été testés lors de l'étude préliminaire. Un premier questionnaire est relatif aux pratiques de GRH et aux variables intervenantes ; tandis qu'un deuxième a permis de recueillir les données sur la motivation. Il est à rappeler que les données recueillies se sont fondées sur la perception des personnes interrogées.

Le questionnaire RH (QRH)[189]

Le QRH a été construit à la suite de l'enquête préliminaire. Il est structuré en deux grands points et suivant les modèles d'Arcand (2000) et Arcand (2006). La première phase concerne

[187] Le terme « moyenne » inclus ici les petites entreprises. Nous avons préféré ce terme car le recensement effectué auprès de « Sen Annuaire » n'a presque pas révélé de petites entreprises. Peut être parce que l'organisme n'a pas fourni pour celles-ci les critères (contacts, effectif) dont nous avions le plus besoin.

[188] En fait, lorsqu'une population est de taille relativement faible, beaucoup d'auteurs suggèrent de sélectionner tous les individus pour des raisons de crédibilité des résultats (Royer et Zarlowski, 2003).

[189] Le lecteur trouvera plus de détails dans les questionnaires QRH et QM. Il pourra les obtenir en écrivant à l'auteur.

les « Informations générales ». La taille et la présence syndicale sont évoquées dans cette phase.
La deuxième phase a permis de recueillir les pratiques de GRH en vigueur dans les entreprises. Chaque pratique est décrite par un ou plusieurs items. Ces derniers correspondent à la formulation des activités qui composent la pratique de GRH. Le questionnaire en donne une présentation complète.
Les répondants c'est-à-dire les Responsables RH (DRH ou chef du personnel) ou, dans quelques rares cas, le chef d'entreprise étaient invités à se positionner sur chacun des 26 items. A l'aide d'une échelle de Likert en cinq points, ils indiquaient le niveau d'implantation de chaque activité de GRH dans leur entreprise. Les scores obtenus (moyenne des scores) à la suite de cette collecte ont servi à mesurer le niveau d'implantation des pratiques de GRH (Belghiti-Mahut, 2003).

Le questionnaire Motivation (QM)
Dans nos recherches documentaires, nous avons rencontré un groupe de recherche canadien qui travaille sur des questions relatives à la motivation. Après quelques échanges, le coordonnateur (M. GAGNE) nous a proposé de les rejoindre afin que le groupe puisse disposer de données internationales. Notre participation à ce projet a été alors de collecter des données sénégalaises sur la base d'un questionnaire déjà élaboré par le groupe. C'est ce questionnaire que nous avons repris dans cette étude.
Le test du questionnaire dans notre échantillon – test nous a amené à procéder à quelques ajustements. Premièrement, le questionnaire est réduit à deux rubriques et non plus trois. Les deux rubriques retenues sont la « motivation extrinsèque (ME) » et la « motivation intrinsèque (MI) ».
La troisième rubrique correspondait à « l'Amotivation ». Elle n'a pas trouvé de l'intérêt dans notre population lors du test. En fait, cette rubrique mettait les répondants dans une situation un peu délicate car ils devraient se prononcer suivant l'hypothèse qu'ils ne font pas d'efforts au travail. Le tableau 3 présente l'opérationnalisation de la variable Motivation.

Tableau 3 : Opérationnalisation de la variable Motivation

Variable	Dimensions	Concepts	Exemples d'items
Motivation	ME	La motivation des employés est conditionnée. Les efforts déployés par les salariés sont généralement fonction de leurs attentes et des activités incitatives développées à leur endroit	- je fais des efforts au travail car mes supérieurs me l'exigent, - je fais des efforts au travail car les conditions s'y prêtent, - je fais des efforts au travail pour satisfaire mes attentes
	MI	Les employés sont motivés de manière intrinsèque. Ils font des efforts au travail par devoir et de façon naturelle	- je fais des efforts au travail car c'est un devoir envers mon employeur, - je fais des efforts au travail car ce travail s'intègre dans mes objectifs de vie professionnelle, - je fais des efforts au travail car j'ai du plaisir à faire ce travail

Sources : Compilés par l'auteur

Un deuxièmement ajustement a concerné la reformulation de certains items de façon à les rendre plus compréhensibles auprès de nos répondants. Troisièmement, l'échelle de Likert à sept (07) points a été réduite à cinq. Lors du test, nous avons constaté que les répondants ne

faisaient pas de différence entre les points (2) et (3) mais aussi entre (5) et (6). De plus, les longues hésitations entre ces points rendaient l'entretien relativement long.
Finalement, les données sur la Motivation ont été collectées sur la base d'un questionnaire structuré en deux rubriques (« motivation intrinsèque » et « motivation extrinsèque ») et trente-deux (32) items. Les répondants étaient constitués des différentes catégories socioprofessionnelles (CSP) c'est-à-dire cadre, agent de maîtrise, employé de bureau et ouvrier. Dans chaque CSP, au moins cinq (05) salariés ont été enquêtés.
Le score sur la motivation est obtenu par le calcul de la moyenne des scores obtenus sur la base de l'échelle de Likert qui a servi de mesure (Belghiti-Mahut, 2003). La maquette que nous avons proposée s'apparente à celle d'Atkinson et al (1997) rapportée par Boulianne (2000). Elle est décrite comme suit :

ME cadre$_i$ = Moyenne des scores des cadres sur les items
ME Agent maîtrise$_i$ = Moyenne des scores des agents de maîtrise sur les items
ME employé de bureau$_i$ = Moyenne des scores des employés de bureau sur les items
ME ouvrier$_i$ = Moyenne des scores des ouvriers sur les items
ME Salariés Entreprise $_i$ = Moyenne des ME des différentes CSP ; *i = 1 à 59*

Le même procédé est utilisé pour obtenir le niveau de MI des salariés de chaque entreprise.
Ainsi, le niveau de motivation des salariés d'une entreprise est obtenu par la moyenne arithmétique de leurs ME et MI. Autrement dit :

$$\text{Motivation}_{\text{ des salariés}} = (ME_{\text{salariés}} + MI_{\text{salariés}}) / 2$$

Mesure des variables
Les questionnaires ont été construits sur la base d'échelles. Les scores obtenus nous ont permis de constituer une base de données « brutes »[190]. Toutefois, celles-ci ne nous permettent pas de dire si dans les entreprises enquêtées :

- les pratiques de GRH sont bien implantées ou non ;
- le niveau de motivation des salariés est élevé ou faible ;

Ces préoccupations s'inscrivent dans la logique de nos hypothèses de recherche. Elles nous conduisent à transformer les données « brutes » c'est-à-dire les scores en données binaires. Ainsi, grâce aux nouvelles données qualitatives, nous pourrons établir des relations entre des variables dichotomiques (Cibois, 1999).
En fait, à partir des données « brutes », les variables sont codées. Elles prennent alors une seule des deux valeurs : 0 ou 1. Pour les pratiques de GRH, la variable prend la valeur 0 (pas bien implantée) si son score est strictement inférieur à 3. Par contre, elle prend la valeur 1 (bien implantée) si le score est supérieur ou égal à 3[191].
Pour la variable Motivation, le codage s'effectue comme suit :
0 = niveau de motivation faible (non motivé) : si le score est inférieur ou égal à (≤) 3 ;
1 = niveau de motivation élevé (motivé) : lorsque le score est strictement supérieur à (>) 3.
Finalement, un autre tableau de données (binaires) est constitué. C'est cette base de données qui a fait l'objet d'un traitement.

[190] Les données sont consignées dans un tableau ; tout comme les données binaires. Le lecteur intéressé pourra écrire à l'auteur pour les obtenir.
[191] Dans le questionnaire RH, le chiffre (3) correspond à la « médiane » de l'échelle de mesure. Il indique la position « bien implantée ». Idem dans le QM où il indique la position « modérément ».

2.3 Les méthodes de traitement

Afin de rendre compte des relations entre variables, nous avons eu recours aux modèles logistiques ou « logit » qui sont plus adaptés aux données qualitatives (Cibois, 1999). Le modèle logistique se présente sous forme de probabilité de la façon suivante.

$$P_{Motivation} = \frac{1}{1+e^{-u}} \quad \textbf{(1)}$$

Avec, $u = c^m_i + a^m_1 * \mathbf{ri_i} + a^m_2 * \mathbf{for_i} + a^m_3 * \mathbf{rec_i} + a^m_4 * \mathbf{er_i} + a^m_5 * \mathbf{ot_i} + a^m_6 * \mathbf{com_i} + a^m_7 * \mathbf{se_i} + a^m_8 * \mathbf{pad_i} + a^m_9 * \mathbf{prh_i} + a^m_{10} * \mathbf{ap_i}$

A partir de ce moment, plusieurs types d'analyses existent pour rendre compte de prédictions. Nous utilisons les analyses statistiques et particulièrement la statistique inférentielle encore appelée régression économétrique. La statistique descriptive sera brièvement abordée auparavant pour rendre compte du comportement des variables dans la population étudiée.

3. Résultats et discussion

3.1 Résultats descriptifs

Un premier regard sur le niveau d'implantation des pratiques de GRH permet de constater une faible application de la GRH dans les entreprises sénégalaises. La lecture du tableau 4 indique que même si toutes les pratiques étudiées intéressent les entreprises, seules trois (Recrutement, Sécurité d'emploi et Planification des RH) ont recueilli un fort investissement. Autrement dit, leur application atteint l'ensemble du personnel dans plus de 50% des entreprises.

Tableau 4 : Proportions des niveaux d'implantation des pratiques de GRH

PGRH	**Niveau d'implantation (en %)**	
	Bien implantée	**Pas bien implantée**
Rémunération incitative	30,5%	69,5%
Formation	47,5%	52,5%
Recrutement	**50,8%**	49,2%
Evaluation du rendement	45,8%	54,2%
Organisation du travail	47,5%	52,5%
Communication	40,48%	59,32%
Sécurité d'emploi	**86,4%**	13,6%
Participation aux décisions	37,3%	62,7%
Planification des RH	**64,4%**	35,6%
Accès à la propriété	38,98%	61,02%

Sources : Enquête sur les entreprises au Sénégal 2009 - 2010 / Nos calculs sur Excel.

En revanche, concernant la Motivation, les analyses uni-variées montrent que dans 54,2% des entreprises les salariés s'estiment motivés.

Les résultats descriptifs présentent deux facettes qui pourraient compromettre la relation que nous étudions. D'une part, ils indiquent que la GRH n'est pas assez bien pratiquée dans les entreprises. D'autre part, ils présentent un niveau de motivation assez élevé. Mais, puisque notre étude est de type corrélationnel, il semble encore trop tôt de tirer une quelconque conclusion. Les analyses de régression nous fourniront plus de précision.

3.2 Résultats des régressions logistiques : GRH et Motivation

Deux types de régression ont été pratiqués pour rendre compte de la relation « GRH et motivation ». Les régressions logistiques simples traitent les pratiques de GRH de façon isolée. Par ailleurs, les Arbres de régression les examinent en tant que système.

Les régressions logistiques simples

Les résultats des analyses de régression sont consignés dans le tableau 5 suivant.

Tableau 5 : Résultats de la régression logistique simple sur la Motivation

Variable Dépendante : Motivation				
Variables explicatives	**Coefficient B**	**« Sig »**	**Wald**	**Ratio de la cote [**Exp(B)]
Rémunération incitative (RI)	-,077	,893	,018	,926
Formation (FOR)	-,782	,144	**2,139**	,458
Recrutement (REC)	-1,340	**,015**	5,881	,262
Evaluation du rendement (ER)	,177	,736	,114	1,194
Organisation du travail (OT)	-,782	,144	**2,139**	,458
Sécurité d'emploi (SE)	-2,384	**,031**	4,640	,092
Communication (COM)	1,861	**,002**	9,236	6,431
Participation aux décisions (PAD)	-1,253	**,031**	4,626	,286
Planification des ressources humaines (PRH)	-,116	,832	,045	,890
Accès à la propriété (AP)	-,151	,778	,079	,860
Présence syndicale (PS)	,314	,564	,332	1,368
Taille (T)	-2,159	**,049**	3,870	,115

Sources : Enquête sur les entreprises au Sénégal 2009 - 2010 / Nos calculs sur SPSS.17.

Les résultats ont indiqué que sur la dizaine de pratiques de GRH, six (06) ont un lien significatif avec la Motivation. Le tableau 5 (« sig ») montre que la plus influente est la Communication suivie du Recrutement, ensuite de la Sécurité d'emploi et de la Participation aux décisions, et puis de la Formation et de l'Organisation du travail.

En effet, dans les modèles logistiques, l'effet positif ou négatif ne dépend pas du seul signe du coefficient de régression. Ici deux éléments sont combinés pour donner la nature de l'effet. D'une part « l'Odds ratio » (ratio de la cote) exprime le niveau de variation de la Motivation lorsqu'une pratique de GRH est modifiée d'un point. D'autre part, l'analyse uni-variée (tableau 4) présente pour chaque pratique de GRH la modalité (« bien » ou « pas bien » implantée) la plus représentative.

Puisque les hypothèses ont été avancées en fonction de la modalité « Bien implantée », celle-ci reste le repère. La nature de l'effet est alors décidée de la façon suivante :

- Un « Odds ratio » < 1 et un attribut « Bien implantée » de plus de 50% traduisent un effet positif de la pratique de GRH sur la Motivation ;
- Un « Odds ratio » < 1 et un attribut « Bien implantée » de moins de 50% traduisent un effet négatif de la pratique de GRH sur la Motivation ;
- Un « Odds ratio » > 1 traduit un effet positif de la pratique de GRH sur la Motivation quel que soit la représentativité de l'attribut « Bien implantée ».

Le tableau 6 suivant présente une lecture finale des résultats.

Tableau 6 : Etats des liens PGRH et Motivation

Les PGRH	**« Odds ratio »**	**Représentativité de l'attribut « Bien implantée »**	**Nature de l'effet sur la Motivation**
Communication	> 1	Moins de 50%	**Positive**
Recrutement	< 1	Plus de 50%	**Positive**
Sécurité d'emploi	< 1	Plus de 50%	**Positive**
Participation aux décisions	< 1	Moins de 50%	**négative**
Formation	< 1	Moins de 50%	**négative**
Organisation du travail	< 1	Moins de 50%	**négative**

Sources : Compilés par l'auteur

On peut remarquer ainsi que les pratiques de Communication, de Recrutement et de Sécurité d'emploi contribuent positivement à la réalisation de la motivation des salariés. En revanche, la Formation, l'Organisation du travail et la Participation aux décisions sont associées négativement à la Motivation. Ces résultats révèlent plusieurs aspects majeurs de cette étude.
D'abord, le cas de la Communication : cette pratique n'est pas « bien implantée » et pourtant elle exerce un « effet positif ». Cela signifie que pour motiver leurs salariés, les entreprises n'auraient pas besoin de généraliser la pratique de communication à tout le personnel. Tout comme celle-ci pourrait servir de support à d'autres pratiques qui seraient associées à la motivation.
Les effets positifs des pratiques de Recrutement et Sécurité d'emploi semblent sans surprise. Etant « bien implantées » et exerçant un « effet positif » sur la Motivation, elles reflètent la réalité du moment qu'elles ont été identifiées par certains auteurs comme des composantes de l'« Administration du personnel ». Celle-ci se montre plus développée que la GRH dans notre contexte d'étude (Tidjani, 2000 ; Ferricelli et Sire, 1996).
Par contre, les pratiques exerçant un « effet négatif » (tableau 6) peuvent surprendre. Elles ne sont pas « bien implantées ». Leurs résultats sur la Motivation pourraient être expliqués par les mêmes raisons évoquées sur le cas de la Communication.
Ces résultats indiquent l'intérêt d'intégrer dans les politiques RH de nouvelles méthodes de gestion des pratiques de GRH. En fait, nos résultats montrent qu'il est nécessaire d'effectuer des ajustements adéquats dans l'application des pratiques de GRH. Ceci aurait l'avantage d'éviter des effets d'annulation dans la réalisation de la Motivation. En effet, ce ne serait qu'une pure perte d'investissement que de mettre en place une pratique censée améliorer la motivation des salariés si ses effets sont annulés par d'autres (Allouche et al, 2004).
Arnaud et Chandon (2009) corroborent ces résultats. Ils expliquent, par exemple, que plus d'autonomie accordée aux employés de même qu'une communication insuffisante peuvent créer un problème d'appréciation des comportements à privilégier dans le travail.
En outre, les résultats pourraient être qualifiés de novateurs en ce sens que des études sur « l'effet direct des pratiques de GRH sur la Motivation » ne sont pas beaucoup abordées dans la littérature. A notre connaissance, en dehors de Dimba et K'Obonyo (2009), les travaux qui s'y intéressent dans une perspective universaliste ont examiné le lien entre la GRH et la satisfaction des employés : Berg (1999), Chretien et al (2005), Fabi et al (2004), Arcand (2000).

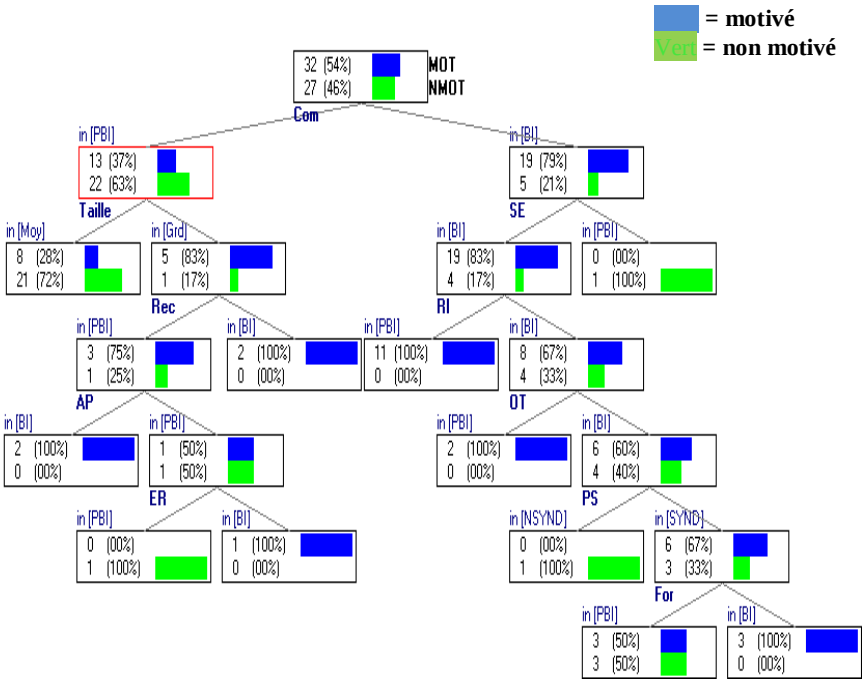
L'Arbre de régression

L'arbre de régression fournit ici une description de la façon dont la Motivation est conditionnée par les pratiques de GRH. Il nous permet ainsi de modéliser l'effet des pratiques de GRH considérées en tant que système sur la motivation (Jambu, 1999).
L'arbre de régression est construit à partir des méthodes de segmentation de type classification hiérarchique descendante (CDH). Parmi celles-ci, nous utilisons la méthode CHAID[192] décrite comme étant la plus robuste par plusieurs statisticiens (Rakotomalala, 2005 ; Diop, 2010[193] **;** Jambu, 1999).

[192] CHAID = CHi-squared Automatic Interaction Detection : elle recherche parmi l'ensemble des variables candidates ou concurrentes, celles qui sont plus prédictives pour segmenter un sommet de l'arbre. Basé sur le principe de partitionnement récursif, CHAID dégage alors par ordre d'importance les variables explicatives. Ainsi de suite, le développement de l'arbre s'arrêtera à un niveau optimum (Niemczuk, 2007 ; Rakotomala, 2005 ; 2008)
[193] DIOP Alé est Staticien économiste, diplômé de l'ENSEA de Côte d'Ivoire. La référence correspond aux différents échanges que nous avons eus avec lui sur le traitement et l'analyse des données.

L'Arbre de régression de la motivation sur les pratiques de GRH est représenté par le graphique suivant.

Arbre de régression de la Motivation



Sources : Nos Enquêtes 2010 : Calculs sur SIPINA.

L'Arbre de régression montre que les pratiques de GRH sont associées à la Motivation et que les variables Taille et Présence syndicale jouent un rôle dans cette relation. Les pratiques actives mises en évidence sont : la Communication, la Sécurité d'emploi, le Recrutement, l'Evaluation du rendement, la Rémunération incitative, l'Organisation du travail, la Formation, l'Accès à la propriété.
L'Arbre décrit, en plus, les interactions des pratiques de GRH. Le graphique évoque deux phases d'interaction que nous pouvons discuter à la fois de manière statistique et de façon qualitative. L'analyse qualitative se fonde essentiellement sur les informations qualitatives recueillies lors de l'administration des questionnaires[194]. Ainsi, nous constatons qu'un bon niveau de motivation peut être observé selon que l'entreprise alloue plus ou moins d'investissement dans les activités de Communication.

1er Cas : Pratique de communication « bien implantée »

Si la Communication est « bien implantée », il intervient alors une deuxième pratique, la Sécurité d'emploi dont le caractère « Pas bien implantée » n'est pas pertinent et risquerait de créer un état de « démotivation ». Cela peut s'expliquer par le fait que dans notre environnement social, la « morale » est importante.
Autrement dit, que les employés soient en CDI[195] ou non, les discours des dirigeants les impliquent. Ils assimileront ces dirigeants à des personnes « humbles », soucieuses de leur

[194] L'administration des questionnaires par le chercheur lui-même peut constituer un moyen de collecter des informations d'ordre qualitatif que les réponses aux questionnaires ne captent pas souvent du fait de plusieurs contraintes, entre autres, administratives. Ces informations sont obtenues par observations et lors des discussions avec les répondants.
[195] CDI = contrat à durée indéterminée

« être » et respectueuses envers eux. Or, lorsque la Sécurité d'emploi présente l'attribut « bien implantée », il intervient la Rémunération incitative.
Contrairement à la Sécurité d'emploi, le caractère « Pas bien implantée » de la Rémunération n'engendre pas nécessairement un faible niveau de Motivation. Autrement dit, l'absence d'activités financièrement incitatives n'a pas d'effets perturbants sur la motivation. Cela peut être du à la bonne implantation de la Sécurité d'emploi qui neutraliserait d'éventuelles crispations des employés.
Si la Rémunération incitative est « bien implantée », intervient alors la pratique d'Organisation du travail dont le caractère « Pas bien implantée » aurait le même effet sur la Motivation que celui de la Rémunération. En fait, même s'ils sont parfois résistants aux changements organisationnels, les salariés se résignent souvent aux nouveaux dispositifs structurels mis en place. Peut-être aussi parce qu'ils n'ont pas le choix.
Lorsque l'Organisation du travail présente un attribut « bien implantée », il intervient la Présence syndicale. Celle-ci intervient alors dans la liaison GRH et Motivation. Son caractère « NSYND » c'est-à-dire l'absence de syndicat dans l'entreprise laisserait prédire une faible motivation. Cela suppose que les salariés accordent de l'importance au syndicat. En fait, avec le syndicat, les employés (particulièrement les ouvriers) espèrent retrouver une assurance surtout sur leurs préoccupations professionnelles (promotion par exemple) et sociales.
Si la Présence syndicale présente l'attribut « SYND », on note un investissement dans la pratique de formation dont l'attribut « bien implantée » est source de motivation dans toutes les entreprises. Par contre, son caractère « Pas bien implantée » serait associé à une faible motivation chez 50% des salariés. Les raisons de cette « démotivation » pourraient être de trois ordres.
Il arrive que les salariés sollicitent auprès de leurs dirigeants le financement (ou l'appui) d'un programme de formation et que cette demande ne soit pas satisfaite. En outre, les salariés peuvent financer leur propre formation et sollicitent un reclassement qui tarde à se concrétiser. Par ailleurs, dans certaines entreprises notamment industrielles, les programmes de formation spécifiques ne s'adressent souvent qu'au personnel d'encadrement.

2ième Cas : Pratique de communication « Pas bien implantée »
Lorsque la Communication présente un caractère « Pas bien implantée », il intervient subséquemment le facteur Taille de l'entreprise. Une Taille « Moyenne » serait associée à un risque de « démotivation ». En fait, ces types d'entreprise (PME) comporteraient des salariés qui sont fortement sous pression. Certains d'entre eux que nous avons enquêtés notamment des « employés de bureau » et des « cadres » reconnaissent être stressés.
Mais si la Taille présente l'attribut « Grande », intervient alors le Recrutement. Ici, l'attribut « bien implantée » de la pratique de Recrutement est source de motivation. Sur cette pratique, l'analyse uni-variée nous indique que le Recrutement par voie formelle est pratiquée dans 50,85% des entreprises. Les salariés qui sont dans ce cas peuvent s'estimer fiers de leur mérite. Or, si le Recrutement présente un caractère « Pas bien implantée » alors intervient la pratique d'accès à la propriété.
A l'image du Recrutement, l'attribut « bien implantée » de l'Accès à la propriété contribuerait favorablement à la motivation. En fait, le financement ou le soutien à l'acquisition d'un logement est une activité qui devrait motiver les salariés. Le logement semble préoccuper plus d'un employé dans les entreprises étudiées. Ceci est d'ailleurs un phénomène national.

Cependant, si l'Accès à la propriété présente le caractère « Pas bien implantée », il intervient alors la pratique d'évaluation du rendement. L'Arbre de régression montre ici qu'une bonne implantation de l'Evaluation du rendement est source de motivation ; tandis que la négliger aurait pour conséquence une « démotivation ». Cela suppose que les employés souhaitent

davantage être évalués dans leur travail ; aussi bien sur les objectifs qu'on leur fixe que sur leurs comportements.

Les déductions qui viennent d'être faites illustrent les opportunités que présentent les résultats de l'arbre de régression. A notre connaissance, cette technique n'est pas légion dans la littérature en gestion. Mais les résultats nous permettent de retenir quatre enseignements dans le cadre de la relation « GRH et Motivation ».
Premièrement, la Motivation serait fortement tributaire des pratiques de GRH « bien implantée ». Cette prédiction est en accord avec certaines théories notamment la « philosophie humaniste » d'Arnaud et Chandon (2009). Les travaux empiriques de ces auteurs ont montré comment une GRH bien ancrée dans cette philosophie peut proposer des pratiques sources de motivation des salariés. Roussel (2000) soutient, pour sa part, que les théories de la justice organisationnelle et de l'équité impliquent la GRH et la juge capable de modifier le niveau de motivation.
Deuxièmement, la faible implantation des pratiques de GRH équivaudrait à un risque de « démotivation » même si deux remarques peuvent être faites sur l'arbre de régression. D'une part, certaines pratiques de GRH ne suivent pas cette tendance. Autrement dit, leur faible implantation n'engendre pas une « démotivation » ; c'est le cas de l'Organisation du travail, par exemple. D'autre part, une pratique de GRH faiblement développée pourrait servir de support à d'autres qui seraient plus influentes sur la Motivation.
En troisième lieu, les variables intervenantes jouent un rôle important dans le lien « GRH et Motivation ». Les résultats obtenus sur la Taille et la Présence syndicale vérifient les hypothèses supplémentaires Hs_1 et Hs_2. La Taille intervient ici comme pour neutraliser le risque de « démotivation » qu'aurait engendré la faible implantation des pratiques de GRH. Autrement dit, elle exercerait une influence sur l'adoption des pratiques de GRH. Fabi et al (2004) ont abouti à la même conclusion en examinant la GRH des entreprises en fonction de leur taille.

La Présence syndicale, quant à elle, renforce l'implantation des pratiques de GRH. Cela rejoint le principe de la théorie du « salaire d'efficience » (Amadieu, 1990) ainsi que les résultats empiriques de Freeman et Medoff (1984) rapportés par Laroche (2006). Comme le décrit l'arbre de régression, ces auteurs ont montré que la Présence syndicale favorise la communication entre salariés et direction. Ils rajoutent qu'elle réduit le turnover et améliore les méthodes de gestion des dirigeants.

En effet, il est vraisemblable que le patronat est réticent vis-à-vis des syndicats (approche néoclassique) car il y voit une remise en cause de ses prérogatives (Breda, 2006 ; Laroche, 2004, 2006). Mais au Sénégal, il y a eu une volonté politique manifeste de réorienter le syndicalisme. Ce dernier devra avoir pour mission de promouvoir le progrès social. Les syndicats se trouvent ainsi contraints de prendre leur part de responsabilité en ce qui concerne l'orientation et l'organisation de l'économie et à favoriser la pérennité de l'entreprise (Dioh, 2002).

Le quatrième enseignement est la possibilité de pouvoir modéliser le lien « GRH et Motivation ». A partir des variables actives identifiées, il sera possible de réécrire le modèle qui prédit le mieux l'effet significatif de la GRH sur la Motivation. Les résultats nous indiquent que les variables RH les plus déterminantes dans une approche systémique sont : rémunération incitative, évaluation rendement, communication, sécurité emploi, recrutement, accès à la propriété, formation, organisation du travail. De plus, les rôles de la taille et de la présence syndicale sont significatifs.

Finalement, le modèle managérial qui peut être retenu correspond à la nouvelle équation logistique (1')

$$P_{Motivation_i} = \frac{1}{1+e^{-u}} \qquad \textbf{(1').}$$

L'exposant « u » s'écrit comme suit :

u = $c_i + a_1$ * rémunération incitative$_i$ + a_2 * évaluation rendement$_i$ + a_3 * communication$_i$ + a_4 * sécurité emploi$_i$ + a_5 * recrutement$_i$ + a_6 * accès propriété$_i$ + a_7 * formation$_i$ + a_8 * organisation travail$_i$ + a_9 * taille + a_{10} * Présence Syndicale$_i$

Conclusion

Notre étude soutient l'existence d'une liaison entre la GRH et la Motivation des salariés. En effet, les résultats ont montré que les pratiques de GRH traitées en tant que système sont bien associées à la Motivation ; huit (08) sur les dix (10) étudiées se sont montrées déterminantes. Tout comme lorsqu'elles sont traitées de façon isolée, leur association avec la Motivation est établie dans six (06) cas sur dix (10).
A partir de ce moment, nous estimons avoir contribué à la compréhension de la relation entre les pratiques de GRH et la motivation au travail. Théoriquement, nos résultats soutiennent l'approche universaliste. D'une part, le traitement multidimensionnel (pratiques de GRH prises en tant système) montre que « l'effet des pratiques de GRH serait la résultante des effets individuels de chacune d'elles ». D'autre part, l'approche unidimensionnelle indique que « les pratiques les plus reconnues auraient un effet positif chaque fois qu'on les applique »[196].
Sur le plan managérial, nos résultats accordent un intérêt stratégique à la fonction RH. Cette dernière, à travers ses politiques ressources humaines, pourrait jouer un rôle déterminant dans le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel. Ceci serait une objection à Tidjani (2000) qui estime que la GRH dans les entreprises au Sénégal est loin d'être stratégique. De plus, même si Arcand (2000) prétend que bon nombre de salariés estiment que la GRH est un leurre, nos résultats indiquent que les DRH devraient parvenir à améliorer la motivation des employés grâce à l'application d'une GRH « sur mesure ».
Notre travail reste, toutefois, perfectible. Il est de type instantané (vs longitudinal). De ce fait, les effets dynamiques sont considérés comme nuls. Or, dans le modèle éprouvé, le temps aurait joué un rôle crucial du moment que la GRH a une caractéristique essentielle qui est d'être fluctuante et difficile à saisir (Dany et Hatt, 2009).
Au demeurant, d'autres perspectives se dégagent dans l'axe de recherche que nous nommons « GRH et création de valeur ». Nos résultats relancent le débat sur le lien GRH et performance organisationnelle et particulièrement sur le mécanisme par lequel les pratiques de GRH influenceraient la performance financière des entreprises.

Bibliographie

Allani-Soltan, N., Arcand, M., Bayad, M. (2003). Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation, *www.google.fr/#q=Allani+Soltan,+2003*.

[196] Soulignons ici que la nature négative d'une relation entre variables ne signifie pas automatiquement un effet défavorable de l'une sur l'autre. Elle suppose que la variable indépendante doit être ajustée adéquatement pour ne pas engendrer l'état (de la variable dépendante) contraire à celui escompté.

Allouche J., Charpentier M., Guillot-Soulez C., (2004), « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières » *15è Congrès AGRH.*
Arcand, M. (2000). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec, Thèse de doctorat, Université de Metz, 267p.
Arcand, G. (2006). Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Thèse de doctorat en sciences de gestion ; Université Paul-Verlaine, 306p.
Arnaud S., Chandon J. L. (2009). Gestion des ressources humaines conforme á la philosophie humaniste et motivation, *Revue de Gestion des Ressources Humaines;* Jan-Mars, n°71, p. 58-75.
Arthur, J. B., (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal, vol.* 37, n°3; p. 670-687.
Belghiti-Mahut, S. (2003). *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*, Thèse de doctorat, IAE Montpellier.
Berg P., (1999). The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry, *Relations Industrielles* ; Winter, vol. 54, n°1, p. 111-134.
Boulianne, J. D. E. (2000). *Vers une validation du construit de la performance*, Thèse de doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Montréal.
Breda, T. (2006). *L'Influence des Différents Syndicats Français sur le Niveau des Salaires*, Mémoire de Master 2 : Analyse et Politique Economiques, Ecole Normale Supérieure / Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
Brière N. M., Vallerand R. J., Blais M. R., Pelletier L. G., (1995). Validation et Développement d'une Mesure de Motivation Intrinsèque, Extrinsèque et d'Amotivation en Contexte Sportif : L'Echelle de Motivation dans les Sports (EMS) ; *International Journal of Sport Psychology*, vol. 26, p. 465 – 489.
Brown,J., Elliot, S., Hughes, J. C., Lyons, S., Mann, S., Zdaniuk, A. (2009). *Mise en œuvre de pratiques de GRH à des fins d'augmenter la productivité du secteur canadien du tourisme*, Department of business, University of Guelph
Carrière J., Barrette J., (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration, *Canadian Journal of Administrative Sciences, vol.* 22, n°4, p. 302-315.
Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets *Revue internationale sur le travail et la société,* vol. 3, n°1, p. 107-128
Cibois, P. (1999). Modèle linéaire contre modèle logistique en régression sur données qualitatives, *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, n°64, Octobre, p. 5-24.
Cortés, E. C., Azorín, J. F. M., Ramón, D.Q. (2006). Stratégies génériques de Porter Une analyse empirique, *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n°161, p. 35 – 47.
Dany, F., Hatt, F. (2010). Spécificités de la GRH et difficultés des approches quantitatives : les enseignements d'une recherche consacrée au développement des managers, *21è congrès de l'AGRH*.
Deci E. L., Ryan R. M., (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie », *Canadian Psychology Copyright by the Canadian Psychological Association*, vol. 49, no. 1, p.24–34.
Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal, vol*, 39, n°4; p. 802-835.

Demery-Lebrun M., (2007). *La mesure de l'implication professionnelle : un exemple de corpus en évolution, CNRS* – LIRHE – Université des Sciences Sociales – Toulouse 1.
Dimba, B., K'Obonyo, P. (2009). The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: a moderating role of employee cultural orientations, in Simon P. Sigué (Ed.) "*repositioning African Business and Development for the 21st Century, 10th Annual Conference, IAABD*".
Donnadieu G., (2004). *Motiver les hommes dans les entreprises: approches systémique*, Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle.
Donnadieu, G. (2003). *La performance globale: quels déterminants, quelles mesures* ?, in Weiss D., Ressources humaines, 2e édition.
Fabi, B., Raymond. L, Richard, L., (2006). Pratiques de GRH pour le développement stratégique des pme : une perspective de configuration, *23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat*, Trois-Rivières.
Fabi, B., Louis Raymond, L., Lacoursière, R., Arcand, M. (2004). Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ?, *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.*
Féricelli, J et Sire, B. (1996). *Performance et Ressources Humaines*, Economica.
Gagné M., Forest J., (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination, *in Comportement organisationnel*, vol. 3, Editions De Boeck, p. 215-234.
Guérin G., Wils T., (1990). *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse*, in Blouin R. (dir.) « Vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ». Cowansville : Yvon Blais.
Guérin G., Wils T., Lemire L., (1997). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec, *Relations Industrielles*, vol. *52, n°1*, p. 67-90.
Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda, *The Intemational Joumal of Human Resource Management*, vol. 8 n°3, p.263-276.
Guest, D. E. (1991). Personnel Management: The End of Orthodoxy ? *British Journal of Industrial Relations, vol.* 29, n°2, p. 149-175.
Huselid M.A., (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, vol.38, n° 3, p. 635-672.
Ichniowski C., Shaw K., and Prennushi G., (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines, *The American Economic Review*, vol. 87, n°3, p. 291-313.
Igalens, J., Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, ECONOMICA.
Jambu, M. (1999). *Méthode de base de l'analyse des données*, Eyrolles, Collection technique et scientifique des télécommunications, 418p.
Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J., Arcand, M. (2002). Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière de PME, *12e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail et des Organisations*, Louvain-la-Neuve, Belgique.
Lacouture Y. (2006). *La régression logistique : École d'été sur les méthodes quantitatives avancées*, GRPC, École de psychologie Université Laval.
Laroche, P. (2004). Présence syndicale et performance financière des entreprises : une analyse statistique sur le cas français, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n°3, p. 117-145.
Laroche, P. (2006). *Syndicalisation et performances des entreprises : une synthèse de la littérature économique récente*, Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°2006-06.

Louart P., (2003). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, Encyclopédie des ressources humaines, 2éme édition Vuibert, Paris, p. 1565 – 1573.
Luna-Arocas, R.., Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover Intentions, *Personnel Review*, vol. 37, n°1, p. 26 - 46.
MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance, *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p. 197-222.
Mahoney, T. A., Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in Personnel Administration / Human Resource Management (PA/HRM), *Journal of Management*, vol. 12, n°2, p. 223-241.
Martory B., (2008) , « *Piloter les performances RH* », Editions Liaisons.
Miles, R. E., Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resources System, *Organizational Dynamics*, vol. 13, n°1, p. 36-52.
Niemczuk, A. B. (2007), *Vers l'intégration de la prédiction dans les cubes OLAP*, Mémoire Master Recherche d'Informatique, Université Lumière Lyon 2, 39p.
Pfeffer J., Veiga J. F., (1999). Putting People First for organizational success », The *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, p. 37-48.
Piché S., (2003), « Précurseurs motivationnels des performances sportive et scolaire », Mémoire, Université Laval/Faculté des sciences de l'éducation.
Rakotomalala, R. (2008). *Etude des dépendances – Variables qualitatives : tableau de contingence et mesures d'association*, version 2.0, 135p.
Rakotomalala, R. (2005). Arbres de décision, *Revue MODULA*, n°33, p. 163 – 187.
Rojot, J., Le Flanchec, A. (2004). Une étude de la relation entre stratégies d'entreprise et pratiques de Gestion des Ressources Humaines à travers l'Enquête Réponses, *Revue de Gestion des Ressources Humaines;* n°51, Jan-mars; p. 24-38.
Roussel P., (2000). *La motivation au travail - concept et théories*, les notes du LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales.
Roussel P., (2009). La motivation au travail, *in Comportement organisationnel*, vol. 3, Editions De Boeck, p. 163-170.
Roussel, P., Dalmas, M., Oubrayrie-Rousel N., (2009). Les modèles intégrateurs de la motivation au travail, *in Comportement organisationnel*, vol. 3, Editions De Boeck, p. 235-270.
Royer I., Zarlowski P., (2003). Echantillon (s), *in Thiétart et coll. « Méthode de recherche en management »*, 2e édition, Dunod, p. 188- 23.
Senécal C., Vallerand R J., (1998). Construction et validation de l'Echelle de Motivation envers les Activités Familiales (EMAF), *Revue européenne de psychologie appliquée*, 3ième trimestre - vol 49, n°3, 261-274.
Tidjani B., (2000). Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le profil et la réalité, *Africa Development*, vol. 25, N° 1&2, 191-212.
Vallerand R J., Frédérick M., Grouzet E., (2001). Pour un modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque dans les pratiques sportives et l'activité physique.
Vallerand R.J., et Blanchard C., (1998), « Education permanente et motivation : contribution du modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque », *Education Permanente*, vol, 3, n° 136, p.15-36.
Vanhala S., Tuomi K., (2006), HRM, Company Performance and Employee Well-being », *Management Revue*, vol. 17, n°3, p. 241-255.
Wright P. M., et McMahan G.C., (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management », Journal of Management, vol. 18, n°2, p. 295-320.
Youndt M.A., Snell S. A., Dean J., W Jr. Lepak, David P., (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 836-866.

L'AUDIT DES RELATIONS ENTRE BENEVOLES / ASSOCIATION : UNE METHODE AU SERVICE DE LA RESOLUTION DES CONFLITS INTERPERSONNELS. CAS DES RESTOS DU CŒUR, DE GOULOUBALA ET DE FRANCE ADOT 76

Adama NDIAYE
Doctorant
IAE de Tours- Cermat
ndiayeadama@hotmail.fr

Marie COUSINEAU
Doctorante
IAE de Caen-Nimec
marie.cousineau@gmail.fr

Introduction

Le particularisme du secteur associatif s'est toujours exprimé à travers son fonctionnement, mais aussi par ses parties prenantes dont la majeure partie est composée de bénévoles. Cette spécificité reste marquée par une absence de professionnalisme, mais aussi par un décalage vis-à-vis de la rigueur managériale de l'entreprise (Laville, 2003). Nous assistons à une période de professionnalisation qui, au lieu, d'améliorer le fonctionnement interne, a entrainé beaucoup de dysfonctionnements (Sainsaulieu et Laville, 1997).

Du fait de l'évolution de la réglementation et du renforcement de la concurrence (Haddad, 2000), la gestion des ressources humaines est devenue un des rouages essentiels des associations. Afin d'assurer la continuité de la relation entre parties prenantes et association, la gestion des ressources humaines est devenue un enjeu crucial (Lefèvre et Mura, 2010). Ainsi, la question de la gestion des bénévoles devient centrale afin d'assurer la pérennisation des associations (Davister, 2007).

La relation entre les bénévoles et l'association reste entachée par des dysfonctionnements divers à l'instar des conflits interpersonnels (Kolb et Bartunek, 1992). Ils se manifestent par un climat détestable, des tensions interpersonnelles à répétition, une remise en cause régulière des décisions, un malaise chronique et une démotivation des acteurs. Autant d'indicateurs venant témoigner de situations diffuses et complexes, qui représentent un défi, voire une énigme, pour bien des managers qui s'efforcent d'en tenir les tenants et aboutissants (Gacoin, 2002).

Ainsi, l'audit des relations entre bénévoles et association constitue un vecteur essentiel pour comprendre les dynamiques à l'épreuve (Igalens, 2003 ; Peretti et Vachette, 1987). **Le but de notre communication est de répondre à la problématique suivante à savoir en quoi la prise en compte du système d'échanges entre le bénévole et son association pourrait être une méthode au service des résolutions des conflits interpersonnels.** Dans un premier temps, il convient d'exposer la littérature relative aux conflits interpersonnels ainsi qu'a la théorie du don et du contre don. Dans un deuxième temps, nous allons présenter la méthodologie qui porte sur trois études de cas à savoir les Restos du cœur de Lyautey (Sarthe), France Adot 76 et de Gouloubala (Rouen)**.** Dans un troisième temps, nous allons discuter des principaux résultats.

1. Cadre conceptuel

L'objectif de cette partie est d'expliciter la théorie du don contre don et les conflits interpersonnels.

1.1. Le don et le contre don :

Explicitation de cette théorie :

La théorie du don et du contre don est issue des travaux de Mauss (1924). Ce dernier s'est inspiré de la vie des tribus indiennes de la côte nord-ouest de la Polynésie et de la Malaisie. Même en situation de rivalités, la vie de ses groupes est imprégnée de l'esprit du don. Il met en évidence que le don et le contre don sert de système d'échange. Il part du postulat que le geste d'un individu qui offre un objet quelconque n'est jamais désintéressé puisqu'il demeure obligatoire en pratique. En échange, le donataire est dans l'obligation d'accepter ce cadeau. Décliner cette offre signifie avoir une appréhension à rendre, autrement dit, c'est « *s'avouer vaincu d'avance* » (Mauss, 1924 p.53). En revanche, accepter le don c'est permettre la création du lien avec le donataire. En retour, cet individu offre un autre objet lui appartenant dont l'importance sera estimée comme équivalente à celle du premier objet offert. Ainsi, Mauss propose une théorie qui plus loin que les théories de l'échange (Pihel, 2008) en précisant que l'échange, ce n'est pas seulement donner puis recevoir, mais donner, recevoir et rendre.

Intérêts de l'appliquer au secteur associatif :

Au-delà de l'anthropologie, de l'économie, de la philosophie, de la psychologie, du marketing, et de la sociologie (Le Gall-Ely, Gonzalez C, Urbain C. 2009), la théorie don/contre don est transposée dans le domaine de la Gestion des Ressources humaines afin d'observer les relations salariales (Pihel, 2006 ; 2008 ; 2010). Cette théorie semble également être intéressante pour questionner le lien particulier qui unit le bénévole avec son association. Les bénévoles n'ont pas de lien de subordination au sens juridique du terme, ils ne perçoivent pas de salaire et pourtant effectuent des actions qui ne sont pas antinomiques de celles des salariés (Ferrand-Bechmann, 2008). De plus, Mauss analyse les tensions existant à l'intérieur du système de don/contre don entre la paix et les conflits (Alter, 2002). Notre article essaie de montrer que la résolution des conflits interpersonnels ne passe pas uniquement par des relations interpersonnelles, mais aussi par la prise en compte de ce système d'échange.

1.2 Le conflit interpersonnel :

L'étymologie du conflit nous renvoie à un double sens : « *conflictare* » qui veut dire heurter, lutter contre et « *confligare* » qui signifie lutter d'une part, construction d'autre part. Ce qui explique les diverses interprétations dont le concept de conflit a fait l'objet. Pour mettre en évidence la littérature relative au conflit interpersonnel, nous allons d'abord aborder la façon dont le conflit interpersonnel se manifeste (2.1), les théories traditionnelles (2.1.1), les typologies de conflits interpersonnels (2.1.2) et les modérateurs (2.1.3).

La manifestation du conflit interpersonnel :

Le conflit interpersonnel se manifeste de deux manières : en premier lieu, il y a une part latente qui se définit comme une tension de rôle, un antagonisme. En second lieu, il y a la forme patente lorsque les protagonistes mènent des actions pour défendre leurs intérêts (Kahn, 1964 ; Freund, 1983). Nous venons de voir qu'il existe deux tendances qui s'opposent pour la manifestation du conflit interpersonnel malgré qu'il demeure un concept largement traité par a littérature.

Les théories traditionnelles du conflit :
Ils existent plusieurs courants de pensée relatifs au concept conflit. Nous avons mis en évidence la classification effectuée par Rojot (1994). Pour ce dernier, il y a trois courants de pensée qui s'affrontent à savoir le courant mécaniste, le courant des relations humaines et le courant gestionnaire.

Le courant mécaniste met en avant l'idée que « *le conflit peut être supprimé et n'a plus lieu d'être* » (Rojot, 1994 : 11). Pour les tenants de ce courant de pensée, il est possible de mettre fin au conflit par l'omniprésence d'un système de contrôle, d'un pouvoir légitime et de la motivation des individus grâce au pouvoir attractif de l'argent. Plusieurs auteurs ont été inspirés par le courant mécaniste à l'instar d'Asensio (2001) qui y voit « *une forme sociale pathologique* », de Mayo (1933) qui voit le conflit comme « *une nuisance aux liens de solidarité, un aboutissement à la démotivation des salariés et un frein à toute productivité)*, de Durkheim (1996) pour qui le conflit constitue « *une perturbation du système exogène ou endogène(…),* de Merton (1998) qui compare le conflit comme « *une pathologie qu'il faut évacuer pour rétablir le bon fonctionnement du système »* et de Nisbet (2005) qui le compare à un *« élément de désorganisation sociale »*.

L'école des relations humaines voit le conflit « *comme une maladie de l'organisation qui doit être guérie pour restaurer un ensemble* » (Rojot, 1994 : 14). Les défenseurs de cette école de pensée mettent en avant la nécessité d'un bon climat social, d'une bonne communication et d'une connaissance réciproque. Crozier et Friedberg (1977) ont montré que le conflit est inhérent à toute organisation : « *l'organisation n'est ici en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit, et son fonctionnement le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres (…)*».

Enfin, pour la théorie systémique, l'élimination du conflit découle de la bonne volonté des acteurs. Une organisation est une communauté d'action dont il faut assurer en permanence la pérennité. Non figée, elle reste tributaire des acteurs qui possèdent des trajectoires, des objectifs, des ressources, des cultures et des valeurs différents. Le conflit est omniprésent et inévitable dans la plupart des interactions. L'évolution en la matière amène un autre regard sur le conflit, il devient ainsi une forme de socialisation c'est-à-dire qu'on n'obtient pas une vie collective plus riche si on élimine les énergies répulsives et destructives (Simmel, 1992). L'inhérence du conflit est aussi abordée par Marie Parker Follet. Elle y voit « un *processus normal par lequel des différences précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui sont concernés* » (Follet, 1924 : 300). D'autres auteurs à l'image de Dahrendorf (1957**)**, Coser (1956), Weber (1965), Reynaud (1999) ont montré l'effet structurant du conflit comme l'ingrédient essentiel des relations sociales. Deux typologies ont retenu notre attention à savoir celle de Jehn (1997) et de Gacoin (2002).

Les typologies de conflits interpersonnels :
Pour Jehn (1997), il existe trois types de conflits interpersonnels : le confit de tâche, le conflit de personnes et le conflit de processus. Il y a un **conflit de tâche** lorsque des personnes ou groupes sont en désaccord sur l'interprétation des données, des modes de calcul, des solutions à apporter, des choix face à un problème immédiat ou des contenus d'un travail. Le **conflit de personnes** ou interpersonnel (*relationship conflict*) se produit lorsque des personnes ne peuvent pas se supporter. Enfin, **le conflit de processus** (*process conflict*) intervient lorsque des personnes ou des groupes sont en désaccord sur qui fait quoi, comme on se partage le pouvoir ou les responsabilités, sur les méthodes de travail, les valeurs sous-jacentes à

l'exercice d'une activité. Outre sa typologie de conflits interpersonnels, Jehn identifie quatre modérateurs à savoir *emotionality, importance, acceptability, resolution potential.*

Les modérateurs du conflit interpersonnel :
Outre sa typologie, Jehn (1997) identifie quatre modérateurs des conflits, qu'elle nomme *emotionality*, *importance*, *acceptability, resolution potential*, nous les expliquons et proposons une traduction en français pour la suite de l'article : émotion, importance, acceptabilité et potentiel.
Le **facteur émotion** caractérise l'affect que les personnes ou les groupes mettent dans le conflit, plus il est important plus cela amplifie le conflit, ses conséquences désastreuses et retarde sa résolution (la relation émotion/conflit est positive : ++). **Le modérateur importance** du conflit caractérise les enjeux perçus par les personnes pour eux-mêmes ou pour l'organisation, plus ils sont importants et plus le conflit est violent et l'issue difficile à trouver (++). Le **modérateur acceptabilité** du conflit traduit la capacité des acteurs à faire preuve d'ouverture d'esprit par rapport au conflit à y voir des opportunités de connaissance de l'autre, de changement ou d'apprentissage, plus l'acceptabilité est forte et plus les modes de résolution du conflit sont faciles à trouver (la relation acceptabilité/conflit est négative : --). Enfin, le **modérateur potentiel de résolution**, il fait référence aux capacités collectives et organisationnelles à trouver des modes de régulation, aux compétences et expériences déjà acquises dans la résolution des conflits ; plus ce potentiel est fort et plus le temps de sortie du conflit sera court (--).

Les causes des conflits interpersonnels :
Gacoin (2002) propose de distinguer les conflits en fonction des causes possibles. Premièrement, il distingue le **conflit de « légitimité »** ou de compétences, qui se manifeste lorsqu'une personne n'est pas reconnue par le groupe (ou jugée incompétente par une autre personne). Deuxièmement, il y a le **conflit de « valeurs ».** Il se manifeste lorsque des personnes poursuivent le même objectif, mais sont en désaccord sur des valeurs éthiques ou personnelles. Ce conflit rejoint le conflit d'idées, d'opinions ou d'idéologie, des choix de moyens pour réaliser une fin ou encore, des choix de vie. Troisièmement, il y a **le conflit historiquement enraciné**. Il se manifeste quand les relations interpersonnelles s'engagent immédiatement sur des champs conflictuels. La phrase « on ne peut pas se supporter » résume la situation. Quatrièmement et enfin, il y a **le conflit d'origine matérielle** ou **conflit d'enjeu**, c'est le cas précis de la « compétition ». Il se manifeste quand un enjeu matériel est identifié comme le salaire ou d'autres formes de reconnaissance telles qu'une promotion ou la réussite d'un challenge.

2. Choix méthodologiques :

La vocation de cette partie est de justifier nos prises de positions.

2.1 Mise en place de trois études de cas exploratoires :
Notre objectif est d'appréhender la résolution des conflits interpersonnels à travers le système d'échange entre les bénévoles et leur association. Ainsi, nous avons mené une recherche qualitative entre 2009 et 2011. Notre investigation du terrain repose sur deux études de cas exploratoires. Cette « *stratégie d'accès au réel* » (Gombault, 2005) permet de parvenir à la « *la compréhension d'une ou plusieurs situations de gestion dont l'objectif est la découverte des singularités dans l'espace et dans le temps des processus qu'elle souhaite connaître* » (Hlady-Rispal, 2002 p. 54). Ainsi les cas sur les terrains des Restos du cœur de Lyautey (Sarthe), de France Adot 76 et de Gouloubala sont réalisés.

2.2 Caractéristiques et justifications du choix des terrains :

Haddad (2000 : 68) souligne que les associations dans le domaine solidaire sont créées à partir d'un même modèle de base s'articulant autour de trois points : tout d'abord, une association est créée grâce à un initiateur qui joue le rôle de précurseur (1), ensuite la mission de ce créateur est de porter secours à des individus étant dans une situation de détresse (2), et pour mener à bien son projet, des participants refusant d'assister à cette souffrance rejoignent cette action pour soutenir et participer au combat du créateur (3). Comme la description des cas est essentielle pour aider le chercheur à faire face au volume des données, mais difficilement exposable de manière exhaustive (Einsenhardt, 1989), nous utilisons ces trois dimensions pour présenter nos terrains.

Associations / Dimensions	**Restos du Cœur**	**Gouloubala**	**France Adot 76**
Créateurs	Les restos du cœur ont été créés en 1985 par Coluche. L'espace Lyautey (Sarthe) a été créé en 1992 à Mamers.	M. Fofana d'origine Malienne crée son association en septembre 2009. Son objectif est de participer au développement de son pays.	Le professeur Dausset (prix Nobel de Médecine) crée le 30 juillet 1969 cette association nationale pour informer et sensibiliser le public aux dons.
Le but : Projet associatif	L'objectif de l'association est d'aider et d'apporter une assistance bénévole aux personnes démunies, notamment dans le domaine alimentaire ainsi qu'une insertion par la culture, le logement et le travail.	Gouloubala est une association locale avec pour objectif le développement des énergies renouvelables dans la ville de Sefeto au Mali. La mission est d'apporter à ce village des panneaux photovoltaïques afin de faire bénéficier aux habitants de l'électricité.	France Adot est une association nationale présente dans la plupart des départements français. Son objectif est d'informer et de sensibiliser les citoyens sur la cause du don d'organes ainsi que sur le don de tissus et de moelle osseuse. France Adot encourage chacun d'entre nous à prendre position pour ou contre le don d'organes.
Les bénévoles	Le bureau de l'association est composé de 30 bénévoles et de quatre salariés. Au sein de l'association, nous pouvons noter des bénévoles sans mandat et des bénévoles élus.	Le bureau est composé actuellement de 7 bénévoles : Président, vice-président, secrétaire et son adjointe, trésorier et son adjoint, et d'un consultant. Les bénévoles remplissent leur rôle formel, mais également à chaque réunion les tâches de chacun sont définies et doivent être effectuées pour la prochaine rencontre.	L'Adot 76 est composée d'un bureau avec un Président et 7 membres. A cela s'ajoute une équipe de 70 bénévoles. Il existe deux niveaux de bénévolat : pour les membres sans mandat leur mission est de mettre des dépliants de l'association dans endroits stratégiques. Quant aux administrateurs, leurs rôles sont de rechercher des endroits pour faire des conférences-débats et des stands d'informations.

Tableau n°1 : Caractéristiques des trois terrains

La sélection des terrains constitue un élément essentiel dans tout projet recherche (Einsenhardt, 1989). La détermination de l'échantillon des répondants ne s'est pas faite au hasard, car dans « les *recherches qualitatives, la sélection des répondants n'est pas aléatoire, le chercheur vise plutôt à avoir accès, à l'intérieur d'un échantillon modeste de répondants, à la diversité des points de vue sur le sujet à l'étude.* » (Demers, 2003 : 191). L'échantillon des bénévoles interrogés est hétérogène au niveau de l'ancienneté dans l'association, de la profession et de l'âge afin d'obtenir une diversité de points de vue. Ainsi, nous avons choisi

des associations appartenant au secteur solidaire. Ce point commun permet d'envisager la comparaison des résultats. Cependant, des spécificités en termes de taille (petite, moyenne et grande structure), de rayonnement (local et national) et de projet associatif (la promotion des énergies renouvelables au Mali, du don d'organes et de l'aide alimentaire et l'insertion) ont été recherchées afin d'obtenir une variété de liens entre les bénévoles et associations.

2.3. Récolte et traitement des données :

L'étude de cas permet de combiner différentes méthodes de collecte des données telles que les entretiens, l'observation ou encore les archives (Einsenhardt, 1989). Nous avons effectué **14 entretiens** semi-directifs dont 6 dans l'association Gouloubala et 4 dans les restos du cœur et **4 dans France Adot 76** dans l'optique de comprendre les réalités organisationnelles telles qu'elles sont vécues par les acteurs (Demers, 2003). La récolte des données est effectuée à travers la construction d'un guide d'entretien (Annexe). Le tableau 2 présente la composition de notre échantillon.

Code	Structure	Fonction	Age	Durée
SEC-GLBL	Gouloubala	Secrétaire	20 ans	1h10
TRES-GLBL	Gouloubala	Trésorier	24 ans	2h 05
CONS-GLBL	Gouloubala	Consultant	29 ans	1h18
CONSe-GLBL	Gouloubala	Consultante	27ans	1h47
ANC-SEC-GLBL	Gouloubala	Ancienne Secrétaire	25 ans	1h10
ANC-TRES-GLBL	Gouloubala	Ancien Trésorier	33 ans	45 min
PDT-FA76	France Adot 76	Président	58 ans	1h57
VPDT-FA76	France Adot 76	Vice-Présidente	24 ans	2h10
TRES-FA76	France Adot 76	Trésorière	58 ans	1h13
SEC-FA76	France Adot 76	Secrétaire	48 ans	2h06
RF-RDC	Restos du cœur	Resp formation	75ans	1h 10
RL-RDC	Restos du cœur	Resp logistique	63 ans	50mn
MDM-RDC	Restos du cœur	Maitre de maison	26 ans	30mn
RB-RDC	Restos du coeur	Resp de bus	53 ans	45 m

Tableau 2 : Structure de l'échantillon

Nous avons cherché à diversifier les méthodes de collecte par la méthode de l'observation non participante (Wacheux, 1996) ainsi que la collecte de données secondaires (Baumard et *al.*, 2004). Ainsi, nous avons recueilli des données secondaires comme le livret du bénévolat, les lettres d'informations, les articles de presse, les lettres de d'informations et les comptes rendus des réunions sont collectés afin d'assurer la triangulation.

Code	Evénement	Lieu
RDC-OBS-1	Formation « Mieux connaitre les restos »	Le Mans
RDC-OBS-2	Distribution alimentaire	Le Mans

RDC-OBS-3	Réunion d'équipe	Le Mans
GLBL-OBS-4	Réunions mensuelles	Rouen
FA76-OBS-5	Participation à un stand d'informations sur la promotion du don d'organes	Le Havre

Tableau 3 : Liste des observations non participantes réalisée

Le traitement des données a été effectué à travers une analyse de contenu (Bardin, 2009). Cela signifie que le schéma d'interprétation des données est construit à partir des matériaux de l'étude et ne se fonde sur aucune théorie préexistante (Jolibert & Jourdan, 2006 p.52). En résumé, l'analyse de données collectées (entretiens semi-directifs, observations non participantes, et données secondaires) s'est faite à partir d'une analyse thématique verticale et horizontale. Elle consiste à structurer thématiquement chaque entretien (analyse verticale), puis à comparer l'ensemble des entretiens structurés (analyse horizontale) (Blanchet et Gotman, 1992).

Axes directeurs	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien n
Etude de l'association concernée	→			
Etude des systèmes d'échange entre bénévoles et association	↓			

Tableau 4: L'analyse verticale et horizontale des données collectées

3. Résultats et discussion :

3.1 Les matrices listes de contrôle :

Une fois nos données collectées, traitées et analysées, nous avons élaboré des matrices listes de contrôle. Elles sont conçues pour explorer « *nouveau domaine* », mais aussi pour permettre au chercheur d'apporter sa contribution. Les matrices listes de contrôle « *rendent le recueil de données plus systématique, permettent la vérification, encouragent la comparabilité et rendent possible une éventuelle quantification* » (Miles et Huberman, 2003 : 201). L'encadré qui suit présente la construction d'une matrice liste de contrôle ainsi que le contenu des trois matrices.

-Encadré 1-
Construction des matrices listes de contrôle

Pour apporter plus de clarté par rapport aux données recueillies, nous avons réalisé des **matrices listes de contrôle**.

Définition : la matrice liste de contrôle est un « *format conçu pour analyser des données de terrain sur une variable majeure ou un domaine d'intérêt général* » (Miles et Huberman, 2003 : 196).

Format de présentation : la matrice liste de contrôle permet d'organiser plusieurs composantes d'une variable unique et cohérente. Elle est conçue pour apporter largement une contribution à travers « *un recueil de données plus systématique, une possibilité de vérification et une opportunité d'établir une comparaison* » (Miles et Huberman, 2003 : 201).

Nous avons organisé les données sous forme de trois matrices listes de contrôles

	Typologies / Parties prenantes	Savoir être Bien être	Savoir + Savoir faire Bien être	Savoir être Apprentissage	Savoir + savoir faire Apprentissage
Gouloubala	Secrétaire				■
	Trésorier				■
	Consultant		■		
	Consultante		■		
	Ancienne Secrétaire	■			
	Ancien Trésorier			■	
Restos du cœur	Responsable formation		■		
	Responsable logistique				■
	Maitre de maison		■		
	Responsable Bus	■			
France Adot 76	Président				■
	Vice-Présidente				■
	Trésorière	■			
	Secrétaire				■

Matrice 1 : Les typologies de rapport entre les bénévoles et leur association respective

Nous avons en ligne les trois terrains de recherche (Restos du cœur, Gouloubala et France Adot 76) et les parties prenantes et en colonne, nous avons les catégories de don et de contre don. L'objectif de cette matrice est d'avoir une lisibilité du système d'échange entre les bénévoles et leur association. Les motivations des bénévoles diffèrent et leurs relations avec leurs associations respectives ne sont pas les mêmes. S'interroger sur ce lien particulier constitue une première approche pour éviter d'éventuels conflits, mais aussi d'assurer la pérennité de la relation (Pihel, 2010 ; Alter, 2002). Les bénévoles prennent conscience de leur apport au sein de leur association : « *je donne de mon temps en tant que bénévole, mais j'apporte aussi mon savoir-faire* » (RF-RDC). Ces propos illustrent la perception des bénévoles qui sont centrés dans leur besoin d'accomplissement vis-à-vis de leur association : « *je remplis discrètement le rôle de ma collègue secrétaire en m'impliquant réellement sur les tâches* » (SEC-GLBL).

Nous pouvons voir à travers cette logique militante, une philosophie qui repose sur le don de soi. Le bénévole matérialise son engagement en s'investissant et en rendant service tout en respectant le projet associatif en vigueur. Il ne faut pas voir seulement don de soin à travers cet engagement, mais aussi l'idée de donner, de recevoir et de rendre (Mauss, 1924). Cette matrice nous a donc permis de mettre en évidence la théorie de Mauss mais de montrer que

derrière l'élan caritatif, le bénévole est en quête d'une autre chose qui peut s'articuler autour d'un savoir, d'un savoir-faire, d'un savoir-être.

Matrice 2 : Les différents catalyseurs des conflits interpersonnels

Catalyseurs / Terrains	**Affect**	**Importance**	**Acceptabilité**	**Potentiel**
Secteur associatif (Gouloubala, Restos du cœur, France Adot 76)	Fortement présents	Faiblement présents	Fortement présents	Assez fortement présents

Nous avons mis en relief une deuxième matrice où nous avons représenté en ligne les trois terrains et en colonne, nous avons les modérateurs ou catalyseurs des conflits interpersonnels. Nous avons voulu montrer à travers cette matrice les principaux modérateurs utilisés dans le secteur associatif en période de conflit. Nous voyons qu'il existe une dimension importante relative à l'affect où le « *bénévolat même réduit à une tâche quelconque implique des compétences et une relation intrinsèque avec l'association* » (RL-RDC). Ces propos traduisent le modèle valoriel qui prévaut dans le secteur associatif (Pichault et Nizet, 2000).

Le deuxième catalyseur traduit un autre état de fait à savoir l'importance accordée au conflit. Le bénévole ne sent pas le besoin de se justifier ou d'accorder du crédit à un tel conflit. Il part du postulat qu'il fait son travail et n'a pas besoin de se justifier pour un quelconque dysfonctionnement. On peut illustrer cet exemple avec « *un président qui est autonome dans ses prises de décisions sans aucune consultation préalable* » (ANC-SEC-GLBL).

Le troisième catalyseur nous renvoie à l'acceptabilité du conflit opposant les bénévoles et leurs associations respective. S'interroger sur cette relation, nous amène à mesurer le caractère délibéré de ne pas trouver d'issue sur un éventuel conflit. Cette acceptabilité traduit aussi une situation relative à une absence de moyens de régulations ou de dispositifs organisationnels (Loubat, 1999).

Le quatrième catalyseur renvoie aux capacités organisationnelles dont disposent les associations pour faire face aux conflits avec les bénévoles. Les relations interpersonnelles occupent une part importance dans le secteur associatif. Cela se traduit sur les conflits ou à défaut d'instrumentation de gestion d'où un faible potentiel de résolution, car « *le bénévole ne contrôle plus la situation* » (PDT-FA76). Cette absence d'expertise peut délétère la relation entre le bénévole et l'association et porter préjudice au système d'échange (Burrel et Morgan, 1979).

	Système d'échanges / Typologies	Savoir être Bien être	Savoir + Savoir faire Bien être	Savoir être Apprentissage	Savoir + savoir faire Apprentissage
Secteur associatif (Gouloubala, Restos du cœur, France Adot 76)	Conflit de tâche				■
	Conflit relationnel	■		■	
	Conflit de processus		■		■

Matrice 3 : Les effets des systèmes d'échange par rapport aux conflits interpersonnels

La dernière matrice présente en ligne, les typologies de conflit et les trois terrains et en colonne, nous avons les différents systèmes d'échange. L'objectif de cette matrice est d'apporter des répondre par rapport aux objectifs précités de notre article. La prise en compte de ce système d'échange constitue un gage pour réguler les conflits interpersonnels.

Le conflit de tâche se révèle être un type de conflit qui intervient quand il existe une incompréhension dans l'articulation de la tâche (Jehn, 1997). La tâche constitue un vecteur essentiel par rapport au système d'échange, car il donne plus de clarté, mais aussi de responsabilité au bénévole : « *il y a officiellement une secrétaire et une vice-secrétaire, mais c'est la consultante qui remplit ce rôle* » (ANC-SEC-GLBL). Le bénévole en réalisant une tâche quelconque apporte en même temps son savoir, son savoir-faire et un système d'apprentissage. Ce processus d'échange constitue une opportunité pour permettre à l'association et aux bénévoles de combattre les routines défensives susceptibles de survenir durant un conflit (Argyris, 2002).

Le conflit relationnel fait référence à une réplique fréquente à savoir « *qu'on ne peut pas se supporter* ». Le bénévole en s'engageant dans une quelconque association ne vise pas uniquement à remplir la tâche qui lui est dévolue, mais cherche aussi à construire son réseau. La contribution de l'association demeure fondamentale pour qu'il ait ce bien-être et ce partage de savoir. L'idée que le processus d'échange puisse être envisagé comme un moyen de régulation est certainement une originalité dans le secteur associatif, car l'ensemble des parties prenantes risque de « *manquer de maturité et de réflexion sur les véritables objectifs du projet associatif* » (ANC-TRES-GLBL). En favorisant ce processus d'échange, l'association met en évidence en même temps une tentative d'articuler et de réarticuler les parties constituantes que sont les bénévoles (Loubat, 1999).

Le conflit de processus comme son nom l'indique intervient lorsque les personnes ou des groupes sont en désaccord sur qui fait quoi, sur le partage des responsabilités, sur les méthodes de travail et les valeurs sous-jacentes à l'exercice d'une activité. Au sein du secteur associatif, le partage des responsabilités constitue un élément primordial pour les bénévoles ne veulent ne aucun cas « *se faire piquer la place* » ou « *se faire remplacer* ». L'association doit donc arriver à mettre en place une planification des tâches pour permettre une lisibilité et une pérennité du système d'échange. Une bonne planification des tâches donne une opportunité aux bénévoles de mettre en évidence leur savoir, leur savoir-faire, d'apprendre et

de donner du sens à la notion de bien-être. Le bénévole ne doit pas s'approprier une quelconque tâche lorsque ce dernier touche au projet associatif même : « *le président essaye de s'approprier le projet associatif. Il essaye d'avoir le leadership et que les bénévoles passent par lui* » (TRES-FA76). Le processus d'échange peut servir de régulateur dans un conflit de processus en donnant plus de sens au travail des bénévoles (Weick, 1999).

Conclusion

À travers cet article, nous avons voulu mettre en évidence l'importance du système d'échange entre le bénévole et l'association comme une méthode au service de la résolution des conflits interpersonnels. Pour illustrer notre objectif, nous avons mis en évidence trois études de cas à l'instar des restos du cœur de la Sarthe, de Gouloubala et de France Adot 76. Il ressort de l'analyse trois idées principales.

La première est caractérisée par l'omniprésence des relations interpersonnelles dans la résolution des conflits interpersonnels. La prise en compte du système d'échange entre les bénévoles et l'association peut devenir un moyen de régulation par rapport aux conflits interpersonnels.

La deuxième idée, c'est l'absence d'instrumentation de gestion dans un secteur qui a toujours été « teinté d'amateurisme ». Le processus d'échange doit donc devenir un moyen palliatif pour faire face à cette absence de dispositifs organisationnels.

La troisième idée, relève sans doute du passage entre un modèle valoriel symbolisé par le poids des valeurs et un modèle objectivant qui met en évidence les pratiques professionnelles. Le secteur associatif doit arriver à dissocier l'existence de modèle de GRH pour prendre plus en considération le système d'échange.

Cet article relève d'une étude exploratoire. Nous avons conscience qu'il n'est pas encore actionnable ni prescriptible, mais il peut servir de repères aux dirigeants associatifs. Il nous a permis aussi de réfléchir davantage sur les ressources humaines bénévoles, l'absence de dispositifs ou de moyens de régulations des conflits interpersonnels.

Bibliographie

Alter N. (2009). Donner et prendre, la coopération dans l'entreprise. Editions La Découverte
Alter N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. La Découverte/ Revue du Mauss n°20 p. 263-285.
Asensio J. (2001), Essai sur l'œuvre de George Steiner, L'Harmattan, Paris.
Chéroute, M-T. (1989) L'essor et l'avenir du bénévolat, facteur d'amélioration de la qualité de vie, Edit. Conseil économique et social, Paris.
Coser L. (1956), The functions of Social Conflict, Glencoe, IL: Free Press.
Crozier M., Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, Le Seuil, Paris.
Davister C. (2007). La Gestion des Ressources Humaines en économie sociale, Collection Etudes Théoriques no ET0760 Lièges, Septembre.
Dahrendorf R. (1957), Classes et conflits de classes dans la société industrielle, Mouton, Paris.
Durkheim E. (2004), De la division du travail social, Puf, Paris.
Eisenhardt K. (1989), Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, vol. 14, p. 532-550.
Ferrand-Bechmann, D. (2008). L'enjeu bénévole, regard sur une démarche éthique. Ethique et santé 5 p. 21-25.Ferrand-Bechmann, D (1992) Bénévolat et solidarité, Paris, Syros Alternatives.
Follet M. (1924), Creative Experience, Longmans, New York: Green & Co.
Freund J. (1983), Sociologie du conflit, Puf, Paris.

Gacoin D. (2002), Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales, Dunod, Paris.
Haddad L. (2000) Du marketing guerrier au marketing social, Décision marketing, mai.
Hlady Rispal M. (2002). La méthode des cas Application à la recherche en gestion, De Boeck
Igalens J. (2003), Audit social, In Allouche J. Encyclopédfie des ressources humaines, Paris, Vuibert.
Jehn K.A. (1997), « A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups », Administrative Science Quarterly, Vol. 42, pp.152-153.
Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D., « Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity », ***Management International Review,*** Vol. 6, Issue 5, 1964, pp.152-153.
Lefèvre P et Mura Y. (2010), Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-social, Paris, Dunod.
Le Gall-Ely M., Gonzalez C., Urbain C. (2009), Donner, c'est donner ? Une étude ethnographique de la diversité des expériences de don, 14èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, 12-13 novembre 2009.
Loubat J R. (1999), *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, Paris, Dunod.
Mauss M. (1924). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. Les classiques des sciences sociales. Mayo E. (1933), The Human Problems of an Industrialised Civilisation, Macmillan, New York.Merton (1998)
Nisbet R.A. (2005), La tradition sociologique, PUF, Coll. Quadrige.
Pihel L. (2010). Le « don/contre-don » pour éclairer la crise de la relation salariale, 21ème congrès AGRH, Saint-Malo, 17-19 novembre.
Pihel L. (2008). L'emploi durable, une relation de type don/contre-don. De la validation aux enseignements d'un paradigme. Relations Industrielles/Industrial Relations, vol.63, p. 502-526.
Pihel L. (2006). La relation d'emploi durable : approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.
Rojot J., (2006), La négociation, Vuibert, Paris.
Simmel G. (1992), Le conflit, Editions Circé, Paris
Webber S.S., Donahue L.M., « Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis », Journal of Management, vol. 27, n° 2, 2001, pp. 141-162.

Guide d'entretien composé de cinq thèmes

1°) Le parcours de bénévolat du sondé
- Les expériences antérieures de bénévolat
- Types d'engagements

2°) L'association étudiée
- Raisons de la création
- Les objectifs et le projet associatif

3°) L'organisation
- Répartition des rôles
- Fréquence des rassemblements
- Les questions de leadership

4°) Le sondé et son association
- Ancienneté dans la structure
- Raisons de la venue et les motivations
- Le rôle perçu et les activités dans l'association
- Le temps de travail
- Fréquence de l'engagement
- Contribution et rétribution
- Déterminants potentiels de l'abandon de l'action associative

5°*) Le sondé et ses collègues bénévoles*
- Points forts et faibles de l'équipe
- Les caractéristiques du bon bénévoles
- Les relations entre les bénévoles
- L'existence des conflits
- Pistes d'amélioration de l'association

D'UNE POLITIQUE A UNE DEMARCHE RSE : LE ROLE ET LA PLACE DES ESPACES DE DISCUSSION ET DU MANAGEMENT INTERMEDIAIRE DANS LA MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES POUR LA PERFORMANCE SOCIALE D'UNE ENTREPRISE DE SERVICE

Antoine PENNAFORTE
Docteur en Sciences de gestion, Ingénieur de recherche,
CNAM Paris, Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE),
CNAM-CNRS, UMR 3320
antoine.pennaforte@cnam.fr

Justine ARNOUD
Doctorante en Ergonomie,
CNAM Paris, Laboratoire d'Ergonomie,
Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD)
justine.arnoud@yahoo.fr

Introduction

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) mobilise aujourd'hui de nombreuses organisations. Si la majorité d'entre elles affiche des politiques de RSE, l'engagement dans une véritable démarche RSE, avec la mobilisation des managers intermédiaires et des opérateurs, n'est pas visible dans la totalité des organisations. Aussi, comme l'évoquent Cornet et El Abboubi (2010), la littérature sur l'implication des parties prenantes présente généralement des situations où l'organisation réagit à la sollicitation de parties prenantes externes (Freeman, 1994 ; Rowley et Moldoveanu, 2003) et questionne peu comment l'organisation se mobilise intrinsèquement pour obtenir un label RSE. Se situant dans la même veine, ce papier promeut une approche pro active de l'entreprise, qui souhaite obtenir l'implication de certaines parties prenantes, dans une stratégie où l'implication ressort comme une condition pour l'obtention d'un label (Cornet et El Abboubi, 2010) mais également et surtout pour garantir la pérennisation de celui-ci.

Convoqués dans le cadre d'un audit social par une entreprise de transport de voyageurs du groupe Veolia Transdev après l'obtention du niveau maturité du label AFAQ ISO 26000, notre papier présente les premiers résultats d'une étude en cours. En s'appuyant sur les écrits récents de Cornet et El Abboudi (2007, 2010), nous nous intéressons au processus de mobilisation des acteurs non pas dans le processus d'obtention mais dans celui de pérennisation de la démarche RSE.

Nos premiers résultats expriment que l'appropriation des enjeux de RSE par les membres de l'organisation reste bloquée au niveau de la gouvernance de l'entreprise (Arnoud, Pennaforte, à paraître). Certes, des situations proches d'une démarche RSE sont perceptibles et justifient la labellisation obtenue mais ces situations créent plus une satisfaction occasionnelle des opérateurs qu'une implication dans une démarche visant la performance sociale de l'organisation. Pour autant, l'audit social mené montre que les réunions de lignes, espaces de discussion qui mettent en jeu les parties prenantes internes et externes par le prisme du management intermédiaire, semblent porteuses de promesses dans le cadre de la RSE. La réunion de ligne est un dispositif nouveau dans l'organisation étudiée qui réunit un manager

de proximité[197] et ses collaborateurs[198] attitrés à une ligne de bus. L'objectif pour l'organisation demeure d'expliciter les changements à venir sur le terrain (déviations de la ligne de bus, nouveau tracé, changement d'arrêt, gain ou perte de contrats) dans une relation directe et collective manager-opérateurs.

Afin d'anticiper la mise en place systématique de ces réunions de ligne, notre papier se veut une étape intermédiaire, un prétest à une future recherche quantitative. Dans un contexte de forte lutte sociale, il cherche à comprendre quel est le rôle et la place des espaces de discussion et du management intermédiaire sur la performance sociale d'une entreprise de transport. Formulée autrement, notre problématique questionne en quoi le management intermédiaire et les opérateurs sont mobilisés pour la performance sociale de l'organisation dans de dessein de garantir la pérennité de la démarche RSE initiée ?

En nous inscrivant dans le champ de la relation individu - organisation, nous mobilisons la littérature sur le management intermédiaire (Rhoades et Eisenberger, 2002) et la performance sociale (Igalens et Gond, 2008). Une méthodologie associant des méthodes issues de la gestion (audit social, entretiens, observations) et de l'ergonomie (analyse de l'activité) permet de montrer non seulement la primauté accordée aux seules parties prenantes externes lors de l'obtention du label et de détecter un outil capable d'associer les parties prenantes internes et de transformer la politique RSE en une véritable démarche : la réunion de ligne

A l'aune de cette méthodologie, nos résultats font apparaître la nécessité de créer les conditions pour que toutes les parties prenantes de l'organisation se mobilisent afin qu'une politique de RSE devienne une véritable démarche. En définissant une démarche RSE comme la mise en action volontaire des principes de RSE par toutes les parties prenantes internes de l'entreprise, la réunion de ligne apparaît comme un vecteur de communication allant bien au-delà de la ligne managériale interne mais agissant également sur les parties prenantes externes (clients institutionnels et utilisateurs). Le management intermédiaire se fait alors le relais de la démarche RSE, tant par la transmission de la politique aux opérateurs que par la remontée de la démarche à la direction.

Notre papier présentera tout d'abord le cadre théorique retenu, puis exposera notre méthodologie pour expliciter ensuite nos résultats que nous discuterons au terme de cette étude.

1. Revue de littérature

La RSE au service des parties prenantes internes et externes de l'organisation
Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) occupe depuis quelques années une place croissante dans la littérature en sciences de gestion (Pesqueux, 2006). Recouvrant des notions aussi larges que le développement durable ou l'éthique d'entreprise, ce concept peut souffrir tout à la fois d'une richesse de contenus et d'une confusion de sens. Afin de faciliter sa compréhension, nous retiendrons la définition proposée par le Livre Vert de la Commission Européenne[199] : « *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et « investir » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » (Livre Vert, 2001, p.7). Cette définition englobe les principales thématiques sur lesquelles l'entreprise « responsable »

[197] Chef de secteur : agent de maîtrise responsable d'une soixantaine de conducteurs
[198] Des conducteurs de bus
[199] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001_0366fr01.pdf

doit se pencher. Parmi elles, la notion de *parties prenantes* (stakeholders, Freeman, 1984) renvoie à quatre domaines bien définis et couverts par la RSE : le monde du travail (les salariés, les syndicats), le monde du marché (les clients, les actionnaires), la communauté (généralement les communautés avoisinantes), et l'environnement (De Serres, Gendron & Ramboarisata, 2006). Mais la définition des parties prenantes ne cesse de s'enrichir depuis quelques années autour des notions de « positionnement » (les parties prenantes alliées, engagées, passives et militantes, Girard et Sobczak, 2010) et de « mobilisation » (El Abboudi et Cornet, 2010). Par ailleurs, le concept de RSE s'appuie sur la théorie du capital humain (Becker, 1964) qui énonce que chaque individu est porteur de connaissances, expériences, savoir-faire qui constituent un capital personnel qu'il peut développer et dans lequel l'organisation peut également investir.

Une faiblesse d'études empiriques centrées sur la mobilisation des parties prenantes internes
Les études empiriques tendent à montrer que si les discours revendiquent d'aller au-delà du cadre législatif, les initiatives en la matière sont pauvres. La législation et son respect sont parties intégrantes de la responsabilité sociale (Beaupré et al., 2008). Le Grenelle de l'environnement[200] a récemment ouvert la perspective d'une publication obligatoire de données sociales et environnementales excluant le caractère initiatique et volontaire des actions RSE…

Par ailleurs, d'autres constatations creusent la distance entre le discours et les actes. La concentration des pratiques sur les seules parties prenantes externes, et en particulier les clients (Igalens & Tahri, 2010), relègue au second plan les parties prenantes internes et ainsi l'investissement dans le capital humain. En pratique, la RSE s'apparente bien souvent à une sorte de « philosophie » qu'il convient de diffuser (Berger-Douce, 2008). Elle est portée par la « gouvernance » des entreprises et se traduit par l'élaboration de politiques dont la diffusion revient aux strates hiérarchiques inférieures, plus proches du terrain. Mais bien souvent le processus s'arrête au simple appareil politique et n'est pas suivi d'actions concrètes (Arnoud & Pennaforte, *à paraitre*). La question de la mobilisation des parties prenantes pour dépasser la politique de RSE prend ici tout son sens (Aggeri et Acquier, 2005). Cette question peut être posée dès le processus d'obtention du label (El Abboudi et Cornet, 2010) et doit continuer au-delà.

La prise en compte des parties prenantes internes : le manager de proximité acteur relais de la performance sociale
Une explication de ces écarts entre le discours et la pratique peut se trouver du côté de l'insuffisance des modèles de performance qui prévalent au sein des organisations (Petit, 2005). Bien souvent le travail est considéré comme un coût - et non comme une ressource - et reste cantonné à une approche par la seule productivité (Bourgeois & Hubault, 2005). Or l'approche du travail par l'activité révèle bien des aspects qui dépassent le seul coût financier engendré par ce travail (Clot, 1994 ; Bourgeois & Hubault, 2005). Différents auteurs ont également montré que le capital humain était une réelle source de valeur pour l'entreprise qui se devait de le développer pour gagner en performance et en productivité (Becker, 1964 ; Milgrom & Roberts, 1992). Dans ce contexte, les sciences de gestion, mais également d'autres disciplines comme l'ergonomie, s'attachent à développer des concepts comme la performance sociale (Igalens & Gond, 2008) ou la performance humaine (Bourgeois & Hubault, 2005). Ces notions apparaissent comme indispensables à l'enrichissement des

200 Cette communication obligatoire découle du décret d'application de l'article 225 de la loi dite Grenelle 2, dont la publication a été régulièrement repoussée et le contenu affaibli au fil du temps

formes de performance construites en entreprises et plus encore dans celles qui prennent le virage de la RSE ou qui le revendiquent tout du moins.

Si certains auteurs s'attachent à démontrer, non sans difficulté, le lien qui existe entre RSE et performance financière (Orlitsky et ali. 2003 ; Allouche & Laroche, 2005 ; Gond, 2006), nous posons l'hypothèse que la difficulté à prouver ce lien tient au fait que la performance regardée se limite, là encore, à la seule productivité, aux seuls indicateurs de performance issus des reportings. Pourtant, nulle doute que la RSE puisse contribuer positivement à la performance mais sous réserve de regarder le travail, « *ce qui se passe* » (Hubault, 2006) pour que le travail puisse à son tour alimenter le cœur de la RSE, transformant ainsi la politique RSE en une véritable démarche (Arnoud & Pennaforte, *à paraitre*). Ceci oblige à regarder du côté des parties prenantes internes, à la fois les opérateurs et le management de proximité. En effet, gérer la ressource qu'est le travail, « *c'est organiser la capacité du système productif à rester dans le réel. C'est affaire de présence du management là où ça se passe »* (Hubault, 2006, p.1). Aussi intéressons-nous à la figure du manager de proximité. Acteur « relais de communication », portant un « rôle de pédagogie du changement » (Gonzales, 2003), il est en première ligne face aux opérateurs, mais est aussi le dernier maillon de la ligne hiérarchique, sans accès direct à la direction générale. Cette position délicate largement abordée dans la littérature ((Livian & Burgoyne, 1997 ; Bellini & Labit, 2005) est de nouveau questionnée dans le cadre de la RSE. Les managers de proximité endossent un nouveau rôle : le rôle de « relais » pour assurer la transformation des politiques en véritables démarches.

La création d'espaces de discussion : un temps propice au passage d'une politique à une démarche RSE

Depuis quelques années, les « acteurs de l'encadrement » font l'objet d'une attention toute particulière tant dans la littérature ergonomique – les managers « créateurs des cadres de l'action des opérateurs » (de Terssac & Cambon, 1998 ; Rogard, 1998) – que dans la littérature en sciences de gestion (Ughetto, 2009 ; Detchessahar et al., 2010). A l'intérieur de cette perspective, des auteurs s'attachent à démontrer l'importance de l'animation de véritables espaces de discussion par le management intermédiaire (Bertrand & Stimec, 2011) et, plus largement, le rôle de la discussion au sein des organisations.

« *Tendanciellement, la discussion devient le mode d'ajustement privilégié en lieu et place des modes de coordination codifiés* » (Detchessahar, 2001) et ceci dans un contexte organisationnel marqué par une importante complexité et instabilité (Veltz & Zarifian, 1993). A l'intérieur d'espaces de discussion plus ou moins formels, il appartient donc aux parties prenantes de discuter entre eux des adaptations nécessaires à l'absorption de l'activité quotidienne (Borie, 1998). Ces espaces revêtent donc une importance toute particulière dans le cadre de la RSE puisqu'ils autorisent la rencontre des parties prenantes mais aussi parce que « *des acteurs traditionnellement exclus de l'espace de construction des solutions productives (les opérateurs de terrain) sont appelés collectivement à assurer la mise en cohérence du système dans un univers mouvant en donnant leur opinion et en les débattant* » (Detchessahar, 2001, p.10). Il revient aux managers de déployer ces processus discursifs capables d'améliorer la performance sociale. Ainsi, à travers les espaces de discussion, les parties prenantes internes sont réhabilitées en tant que véritables acteurs de la RSE.

Notre recherche propose donc de décaler le regard sur la RSE en partant de la relation individu – organisation entre les opérateurs et les managers pour d'une part, montrer l'importance de la mobilisation des acteurs internes dans la pérennisation d'une démarche RSE et, d'autre part, s'inscrire dans la continuité des contributions explorant l'importance des

espaces de discussion et de l'animation de ces espaces par le management intermédiaire sur la performance sociale. La problématique retenue vise à comprendre le rôle et la place des espaces de discussion et du management intermédiaire dans la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes.

2. Méthodologie

Présentation du terrain : le monde des services
Afin d'illustrer la dynamique portée par les managers de proximité dans la mobilisation des parties prenantes internes autour de la RSE, nous présenterons les résultats d'une étude menée au sein d'une exploitation de transport de voyageurs. Cette exploitation appartient au Groupe Veolia Transdev[201] et à sa filiale TVO (Transports du Val d'Oise), une filiale du groupe . Cette entreprise située en Ile-de-France (95) se positionne sur la gestion de mobilité urbaine, en transportant d'un point A à un point B des clients, dans le respect strict de critères qualitatifs. Composée de 348 collaborateurs, l'entreprise se divise entre le service exploitation élargie (exploitation, contrôle, prévention : 260 personnes), la maintenance (18 personnes) et les fonctions supports (bureau d'étude, qualité, marketing, ressources humaines, direction : 70 personnes). Notre étude se focalise sur la ligne managériale de l'exploitation *stricto sensu*, répartie en 188 conducteurs, 4 managers intermédiaires, un responsable et un directeur d'exploitation. Les conducteurs – receveurs, qui représentent 80% des salariés, accueillent et transportent les clients et sont rattachés aux chefs de secteur. Ces derniers, les managers intermédiaires, encadrent individuellement une quarantaine de conducteurs, gèrent l'exploitation à tour de rôle et s'assurent du respect opérationnel des engagements contractuels. Ils sont rattachés au responsable d'exploitation, qui organise, pilote l'exploitation et demeure garant de ses résultats.

La présentation du terrain : le label AFAQ 26000 et des enjeux sociaux forts :
Nous avons été convoqué dans le cadre d'un audit social après la récente obtention de la certification AFAQ 26000 niveau maturité, seule entreprise du groupe VTD investie de cette labellisation. L'objectif de cet audit visait d'une part à évaluer la réalité des pratiques en matière de RSE et, d'autre part, à apporter des conseils pour améliorer sa démarche dans un contexte marqué par une histoire sociale mouvementée, avec de fortes luttes au seuil des années 2010. Un changement de direction ainsi que la mise en place d'un calendrier social (participation à la journée de la sécurité routière, actions de bénévolat, présentation des métiers de TVO dans les écoles primaires, participation à des salons et petits déjeuners avec les collectivités, compétition « bus d'or » entre les conducteurs volontaires visant à encourager les bons comportements et diminuer l'accidentologie etc.) ont permis d'assainir les relations entre la direction et les institutions représentatives du personnel (IRP) mais le climat social demeure en 2012 toujours complexe. Toute l'entreprise est tournée vers une plus-value sociale où les managers de proximité sont aux avant-postes avec une redéfinition de leurs rôles (missions techniques opérationnelles, management et missions RH : entretiens annuels, congés, avancement..). Notre étude investit ainsi une entreprise socialement forte, en changement dans sa politique sociale qui descend de l'échelon du top management à celui des managers de proximité.

[201] Depuis le 6 décembre 2011, Veolia Transport Transdev est en cours de séparationdu groupe Veolia Environnement

Présentation de la méthodologie : une démarche en quatre étapes

La méthodologie mise en œuvre dans notre étude mobilise quatre temps de collecte associant des techniques issues de la gestion et de l'ergonomie. Notre méthodologie vise à décrire un phénomène mal connu, dans son contexte naturel, afin de reconnaître l'importance de phénomènes négligés par les théories existantes (Gavard-Perret 2008), dans un courant proche de l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967). Plusieurs méthodes de collectes de données - audit social, analyse ergonomique de l'activité et entretiens semi-directifs - sont appliquées. Des quatre phases de la recherche, trois sont réalisées à ce jour et présentées dans ce papier.

Phases	Dates	Méthode	Objectifs
1	Eté 2011	Audit social exploratoire Entretiens semi-directifs	Evaluer la réalité des pratiques en matière de RSE.
2	Eté 2011	Audit social systématique Analyse ergonomique de l'activité Entretiens semi-directifs	Comprendre les déterminants de l'activité et l'importance des relations humaines au travail. Comprendre comment la prise en compte de toutes les parties prenantes et spécifiquement internes renforce la performance de l'entreprise
3	Novembre 2011	Observations Entretiens semi-directifs	Comprendre le rôle et la place des réunions de ligne sur la mobilisation des acteurs internes
4	Juin à décembre 2012	Observations systématiques Questionnaire Entretiens semi-directifs	Identifier les impacts des réunions de ligne sur la performance sociale de l'entreprise, tant sur les parties prenantes internes qu'externes

Démarche méthodologique de recherche

Phase 1 : audit social exploratoire : évaluer la réalité des pratiques en matière de RSE : primauté accordée aux seules parties prenantes externes

Les deux premières phases ont été initiées pendant un mois, à l'été 2011, sous la forme d'un audit social. Lors de la phase 1, il s'agissait d'évaluer la réalité des pratiques en matière de RSE. L'audit social, défini ici comme vecteur de compréhension d'une situation sociale particulière pour des enseignements correctifs par rapport à un référentiel normatif externe (IAS, 2006), consista en l'étude des indicateurs sociaux de l'entreprise et des résultats de l'audit AFAQ. Cette étude fut complétée par des entretiens auprès des diverses parties prenantes.Sept entretiens semi-directifs, d'une durée de 45 minutes à 1h15, ont été réalisés. La grille d'entretien portait sur la déclinaison de la politique RSE au sein de l'entreprise et la prise de conscience par les différentes parties prenantes de participer aux actions de RSE.

Cette phase a conduit à mettre en évidence la primauté accordée aux parties prenantes externes probablement en raison de leur cumul des trois attributs énoncés par Mitchell, Agle et Wood (1997) : pouvoir, légitimité et urgence. Obtenir un label rapidement visait à satisfaire le client sensible aux critères RSE lors des renouvellements de contrat d'exploitation du réseau de bus.

Phase 2 : audit social systématique : une focalisation sur les parties prenantes internes et un questionnement autour de sa mobilisation.

Lors de cette phase, nous avons mis en place une méthodologie associant les méthodes gestionnaires et ergonomiques afin de réintégrer les questions des conditions de travail et des relations humaines au travail. Nous avons mené une analyse ergonomique de l'activité des parties prenantes internes de l'exploitation (opérateurs, managers intermédiaires, responsable et directeur d'exploitation) et des entretiens semi-directifs. Il s'agissait de comprendre les contingences particulières de l'entreprise, les raisons de la labellisation AFAQ 26000 et plus

particulièrement comment la prise en compte de toutes les parties prenantes – et spécifiquement internes – renforce la performance de l'entreprise.

L'analyse ergonomique de l'activité porta sur la totalité de la ligne managériale de l'exploitation pendant 10 jours d'observation à deux. Elle vise, pour éviter les biais de reconstruction *a posteriori* et contextualiser nos données dans un dessein d'objectivité (Girin, 1986), à comprendre les déterminants de l'activité de travail des hommes et des femmes dans les situations professionnelles pour agir sur celles-ci (Guérin *et al.* 2006). A l'aide d'un carnet, nous transcrivions les actions observées, les interactions, les discours ainsi que les positionnements des acteurs.

Cette analyse de l'activité nous a progressivement orientés vers la réunion de ligne identifiée comme un outil possible de mobilisation des parties prenantes internes dans la pérennisation de la démarche RSE

Phase 3 : prétest d'un dispositif pilote :
La troisième phase, réalisée en novembre 2011, vise à comprendre le rôle et la place de la réunion de ligne dans la volonté de pérennisation du label. Véritable espace collectif de discussion entre un manager et les conducteurs d'une ligne de bus, la réunion porte deux objectifs, sociaux et techniques :

- Techniquement : il s'agit d'informer les conducteurs sur la vie de la ligne de bus et les restructurations en cours ou à venir: travaux de voiries, évolutions du contrat, changements d'arrêts…
- Socialement : il s'agit de communiquer directement avec les conducteurs réunis en collectif en parallèle de la communication direction-IRP et d'échanger avec les conducteurs sur la vie de la ligne : conditions de travail, relations clients utilisateurs…

Après deux entretiens semi-directifs avec la direction (directeur, responsable d'exploitation) initiatrice de la réunion (1h15), une observation de la réunion test (2h) a été réalisée en la présence d'un manager intermédiaire et de 10 opérateurs. À l'issue, un entretien à chaud, de débriefing, a été effectué auprès du manager de proximité. Enfin, nous avons suivi sur ligne 4 conducteurs présents à cette réunion pour échanger sur leurs réactions face à cette nouveauté managériale. Les méthodes de collecte des données appliquées sont complémentaires et cherchent à étudier le plus finement possible le concret de ce dispositif test. Le cheminement suivi est construit dans le sens d'une analyse de processus avec les étapes suivantes :
1/ Identifier le discours, les enjeux et les attendus de la direction quant à cette réunion : *entretiens semi directifs enregistrés et retranscrits entièrement sur : pourquoi cette réunion, quels sont les objectifs visés, comment doit-elle se dérouler, quels sont les acteurs concernés, quelles sont les suites attendues.*

2/ Observer la réunion de ligne test *: présentation des objectifs par le manager, réaction des salariés, interactions manager – opérateurs, opérateurs – opérateurs : disposés face à face dans la salle de réunion, nous notions tous les discours en l'absence de possibilité de film et d'enregistrement, refusés en raison de la forte prégnance syndicale.*

3/ Etudier les réactions à chaud des acteurs de la réunion : *manager et conducteurs. Sous forme d'entretiens semi directifs, nous avons souhaité obtenir les réactions individuelles des acteurs, sans échange avec leurs collègues, afin de comprendre le ressenti personnel de chacun des acteurs. Nous avons donc interviewé le manager dans la salle de réunion puis accompagné chaque conducteur sur ligne.*

Phase 4 : étude quantitative :
La dernière phase se déroulera de juin à décembre 2012 et accompagnera la mise en place et la diffusion des réunions de ligne à l'ensemble de l'exploitation. Elle cherchera à comprendre

les impacts de cette action sur la performance sociale de l'entreprise, tant sur les parties prenantes internes qu'externes. Une analyse ergonomique de l'activité de toutes les réunions de ligne sera effectuée (20), ainsi que l'interview de tous les managers intermédiaires (4). A l'issu du déploiement de ces réunions, un questionnaire sera diffusé à la totalité des acteurs de l'exploitation pour comprendre les effets individuels et organisationnels en termes de RSE.

3. Résultats et discussion

D'une politique de RSE à une démarche : un processus initié dans le contexte d'une réorganisation managériale

La décision de proposer à la labellisation AFAQ 26000 l'entreprise étudiée repose sur la constatation originelle de l'ancien Président de l'entité qui stipulait que « *les collaborateurs de l'entreprise font de la RSE sans le savoir* » . Cette volonté politique portée par la gouvernance de l'entreprise promeut des actions ponctuelles qui portent sur une valorisation externe de l'entreprise à destination des clients institutionnels et utilisateurs impactés par l'entreprise (petits-déjeuners organisés avec les collectivités, sensibilisation aux problématiques du transport auprès des collèges et lycées etc.) (Arnoud, Pennaforte, *à paraître*). D'autres actions, internes (bus d'or[202], accord d'intéressement[203]….) visent une meilleure performance des individus dans l'organisation.

Cependant, l'audit social et les entretiens menés à l'été 2011 montrent que la notion de RSE reste pas ou peu connue des opérateurs ainsi que du management intermédiaire. Les actions ciblées, initiées et portées par la gouvernance de l'entreprise ne sont pas perçues et reconnues comme telles par les collaborateurs de l'entreprise. Nos entretiens avec les conducteurs nous ont permis de voir que peu d'entre eux connaissaient en réalité le concept de RSE : « *la RSE ? C'est la réglementation sociale européenne ? Non je ne sais pas, je n'en ai jamais entendu parler…* » (Conducteur 1).

Et si les conducteurs ne s'approprient pas le concept de RSE, il en est de même pour les managers de proximité. En effet, les actions précitées émanent de la direction et mettent peu en avant le management intermédiaire. Ils savent que l'exploitation a obtenu le label récemment mais pour eux également : « *on fait de la RSE sans le savoir* » (Manager 2). Avant la réorganisation de l'exploitation, les managers demeuraient éloignés du quotidien de la gestion managériale. Trop préoccupés par la « technique et la paperasse » et par les « aléas », ils étaient bien souvent obligés d'assurer les services et de s'abstraire de leur responsabilité managériale. Pis encore, leur légitimité était affaiblie devant le poids des syndicats devenus les intermédiaires obligés et incontournables entre la direction et les conducteurs. Depuis l'été 2011, suite à une redistribution des marchés modifiant les itinéraires et la durée de travail des conducteurs, une réorganisation a été menée pour recentrer les managers intermédiaires sur la gestion des conducteurs au quotidien. Cette gestion du collectif ressortait jusqu'alors comme l'enjeu « oublié » de la RSE. La réorganisation, centrée sur les parties prenantes internes, permettrait aux managers de proximité de s'engager dans la démarche RSE. Car le quotidien de la gestion des hommes est efficace à la condition d'une légitimité accrue de l'encadrement intermédiaire, en possession d'une véritable relation décisionnelle entre la direction et les opérateurs. Ici, au-delà de l'individualisation du suivi des opérateurs (entretiens annuels, gestion des congés…), une action collective – la réunion de ligne - réaffirme une légitimité managériale affaiblie.

[202] Concours du meilleur conducteur noté sur une grille stricte de critères qualitatifs
[203] En 2010, la direction et les partenaires sociaux ont signé un accord d'intéressement à la réduction de la consommation de carburant ainsi que de l'absentéisme

La réunion de ligne : un espace de discussion original pour insuffler une nouvelle dynamique à la RSE

Cette réunion ressort également comme vecteur d'une démarche RSE, que nous définissons comme la mise en action volontaire des principes de RSE par toutes les parties prenantes internes de l'entreprise. En posant cette définition, nos résultats ressortent un décalage entre une politique affichée et une démarche dynamique au sein de l'entreprise, un écart entre la parole et l'agir. La parole occupe une place marginale dans la littérature (Chanlat, 2007 ; Detchessahar, 2001). Elle est généralement assimilée à un support de processus négociatoires fondamentalement pollué par l'agir stratégique des acteurs (Borzeix, 1991 ; Laville, 1993). Cette vision théorique, quelque peu réductrice, n'en demeure pas moins être à l'origine des réunions de ligne. En effet, les objectifs affichés au cours des entretiens avec la direction étaient, d'une part, de réinstaurer la communication directe entre les managers et les conducteurs et d'autre part, d'informer les conducteurs des décisions prises, des nouveautés et de rappeler certaines règles. Il y avait donc derrière cet outil l'idée d'un renforcement de l'agir stratégique des managers, d'un repositionnement de la hiérarchie au sens large par rapport aux syndicats.

La participation à la réunion pilote a cependant permis de voir à quel point le « dire » allait améliorer le « faire » et à quel point ces espaces initialement prévus pour l'échange d'informations se révélaient être de véritables espaces de discussion, valorisables dans le cadre de la pérennisation de la démarche RSE :

- pour le manager, ces réunions de ligne constituent un moyen d'être de nouveau confrontés à la réalité du quotidien et permettent de faciliter l'élaboration de solutions davantage productives à présenter aux parties prenantes externes (les collectivités). Par exemple, lors de la réunion, un nouveau tracé a été présenté aux conducteurs ; l'un d'eux s'est levé et a montré sur la carte affichée au tableau la non faisabilité d'un demi-tour à l'endroit prévu ; une discussion s'est alors engagée. Cette discussion est non seulement utile pour le manager qui prend conscience de la non faisabilité de son tracé, mais également pour la collectivité dans son ensemble (le demi-tour à l'endroit initialement prévu présentant un risque pour la sécurité), et pour le conducteur lui-même qui anticipe et permet d'éviter que lui et ses collègues ne soient confrontés à une situation source de risque. Dans ce cas, « *le dire constitue la trame essentielle du faire car il permet seul de lever l'incertitude sur ce qui doit ou peut être fait dans la situation de travail dans laquelle les opérateurs sont impliqués* » (Detchessahar, 2001),

- pour les conducteurs, ces réunions constituent un temps pour un travail d'abstraction fondamental dans l'économie actuelle de la connaissance. Ce travail d'abstraction est assimilé aux notions d'« activités réflexives » ou « activités métafonctionnelles » (Falzon, Darses & Sauvagnac, 1998) définies comme des « *activités non directement orientées vers la production immédiate, activités de construction de connaissances ou d'outils (matériels ou cognitifs), destinées à une utilisation ultérieure éventuelle et visant à faciliter l'exécution de la tâche ou à améliorer la performance* » (Falzon, 1994). Dans ce cadre, l'activité fonctionnelle devient objet de réflexion pour chacun des conducteurs et un temps est prévu à cet effet. Si l'objectif explicite de la réunion de ligne est fonctionnel, nous avons observé des activités métafonctionnelles autour de l'enseignement mutuel (entre conducteurs et entre les conducteurs et la hiérarchie) et de l'évolution des règles : pourquoi tel conducteur a l'habitude de faire son demi-tour à tel endroit plutôt qu'à tel autre ? Et le conducteur en question répond à cette demande de justification qui l'amène à expliciter le savoir sous-jacent à son point de vue ; la réunion peut donc jouer un rôle

d' « homogénéisation des connaissances ». Plus intéressant encore les règles et procédures sont discutées…

- …aussi le manager prend-il également conscience des « régulations autonomes » (Reynaud, 1989) à savoir les créations de règles sociales au niveau du groupe des conducteurs (par exemple, le fait de passer par tel endroit plutôt qu'à l'endroit prescrit etc.) Bien entendu, ces règles entrent en contradiction avec les « régulations de contrôle » issues de la direction. Mais nous avons pu observer que les réunions de ligne permettaient de parvenir à un compromis afin de construire une « régulation conjointe ».

Une démarche RSE qui repose sur le soutien perçu du collectif par le management intermédiaire

Ainsi, la réunion de ligne qui permet l'expression de l'agir stratégique des managers dépasse l'objectif initial dévolu par la direction. Des enjeux associés aux parties prenantes externes et internes apparaissent. La réunion de ligne participe « sans le savoir » à une démarche RSE mettant en œuvre toutes les parties prenantes de l'entreprise pour un gain de performance sociale. Une relation de proximité s'opère entre le manager et ses collaborateurs. Les opérateurs remontent des informations du terrain et leurs problèmes quotidiens qui impactent les clients utilisateurs et finaux. Les managers redescendent des informations de la direction et orientent, notent les remontées. Et des attentes de retour se créent chez les opérateurs, d'où une responsabilisation croissante du manager de proximité dans la performance sociale de l'entreprise.

Ici, dans une entreprise qui possède 80% de conducteurs, l'implication de ces derniers dans une politique RSE passe par des actions particulières qui s'inscrivent dans une démarche RSE. Pour réussir cette évolution de la politique à la démarche, la clé de voûte est le management intermédiaire qui anime un collectif de conducteurs. Ils deviennent responsables du pilotage d'un collectif et de la création d'un lien de soutien fort entre le groupe et les représentants de la direction. Ce soutien, qui se rapproche du *soutien du supérieur perçu* défini comme la perception générale relative à la mesure dans laquelle le supérieur valorise les contributions de ses employés et se soucie de leur bien-être (Eisenberger, Fasolo, Davis-La-Mastro, 1990) dépend de la manière dont les individus perçoivent les actions et les décisions prises par la direction et ses représentants. En percevant un soutien des managers, les conducteurs pourraient faire preuve de réciprocité en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs (Eisenberger et al, 2001) et participeraient d'une performance globale (Eisenberger et al, 1986 ; 1990) à la fois financière et sociale. La perception par les conducteurs d'un retour positif du supérieur exprimerait une action favorable de l'entreprise à leur égard (Stinglhamber et Vandenberghe, 2004 ; Barette et al, 2006). Mais cette réciprocité ne peut fonctionner que si le manager agit en premier en réponse aux attentes du collectif. Un poids fort repose sur leurs épaules, leurs décisions et leurs styles de gestion demeurant des éléments déterminants qui modulent les comportements des salariés (McNeese-Smith, 1997 ; Barette et al, 2006).

Ainsi, en redonnant du pouvoir au management intermédiaire, la performance sociale de l'entreprise s'accroît par la prise en compte des attentes collectives des opérateurs. Une amélioration du quotidien et des conditions de travail est espérée.

Conclusion

Le passage d'une politique de RSE à une démarche pérenne semble rendu possible uniquement en utilisant le management intermédiaire comme le relais descendant et ascendant entre la direction et les opérateurs. Une réorganisation interne permet ce passage, en formant les managers à la gestion d'individualités réunis en collectif, en forte attente de réponses à leurs attentes. Ces réponses permettraient d'équilibrer le discours *direction – opérateurs / direction – syndicats – opérateurs* et constitueraient un pas supplémentaire dans le sens d'une organisation socialement responsable.

En effet, des opérations ponctuelles en interne, visibles certes par les parties prenantes externes, ne permettent pas d'initier une démarche de RSE qui reposerait sur une implication des acteurs au service de la performance sociale. Nos résultats sont donc à rapprocher de la définition des parties prenantes (Girard et Sobczak, 2010) qui exprime que les stakeholders sont celles qui ont une implication sociétale et organisationnelle. L'implication, attitude qui traduit une relation entre l'individu et l'organisation (Thévenet, 2002), s'exprime dans une activité professionnelle, par un engagement spécifique et par une identification aux valeurs de l'entreprise (Vandenberghe et al, 2009). Le développement des espaces de discussions qui autorisent les régulations conjointes, la formalisation des savoirs voire l'élaboration commune d'acception de règles, favoriserait une démarche acceptée et acceptable par les parties prenantes internes de l'organisation. En prenant en compte les informations collectives issues des réunions de ligne, et en diffusant la même information à tous, avec des attentes soulevées par les managers chez les opérateurs, les conditions du développement de l'implication pourraient s'initier chez les conducteurs. En effet, le soutien du manager demeurant très fortement corrélé à l'implication (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Smith, 2000 ; Eisenberger et al, 2001), tout comme la cohérence (Arthur et al, 2005 ; Greguras et Diedendorff, 2009), les réunions de ligne participeraient du développement de l'implication organisationnelle. En favorisant l'adhésion à une démarche où les relations individu - organisation fonctionnent dans les deux sens, les managers favoriseraient le développement des conditions de l'implication organisationnelle. La performance sociale en sortirait ainsi renforcée, en raison des relations établies entre implication et performance (Bentein et al, 2000 ; Motowildo, 2003).

Ainsi, cette relation hypothétique entre *management collectif d'une démarche de RSE – implication organisationnelle - performance sociale* est perceptible grâce à notre méthodologie particulière assise sur l'audit social– audit reposant à la fois sur une méthodologie issue des sciences de gestion et de l'ergonomie. La quatrième phase de notre étude cherchera à tester cette hypothèse pour enrichir les travaux sur la RSE en gestion des ressources humaines.

Bibliographie

Aggeri, F., Acquier, A., (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? », XIVe Conférence internationale de Management stratégique (AIMS), Angers
Allouche, J. & Laroche, P. (2005), "A Meta-Analytical Examination of the Link between Corporate Social and Financial Performance", Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, n°57, p. 18-41
Arnoud, J., Pennaforte, A., "Beyond Corporate Social Responsability approach: the development of the enabling potential of the organization, towards a new conception of the performance", Ergonomics, *à paraître.*

Arthur, M.B, Khapova, S.N., Wilderom, (2005), "C.P.M., Career success in a boundaryless career world", Journal of organizational behaviour, n°26, pp. 177-202.
Barette, J., Lemyre, L., Corneil, W., Beauregard, N., Legault, L., (2006), « Contexte de travail et engagement envers l'organisation: le rôle médiateur du soutien du supérieur hiérarchique », Actes du congrès annuel de la section Comportement organisationnel de l'Association des sciences administratives du Canada, Alberta.
Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., Morin, D., (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », Revue internationale de Psychosociologie, vol.14, n°2, 77-140.
Becker, G. (1964), "Human capital", Chicago, University of Chicago Press.
Bellini, S. & Labit, A. (2005), « Des petits chefs aux managers de proximité : l'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie », Paris : l'Harmattan.
Bentein, K., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C. (2000), "L'engagement des salariés dans le travail », Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n°3, pp.1-25.
Berger-Douce, S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française » Management & Avenir, n°15, p. 9-29.
Bertrand, T. & Stimec, A. (2011). « Santé au travail » - Voyage en pays de lean management, Revue française de gestion, n°214, p. 127-144.
Borie, O. (1998), « Projets informatiques et dynamique du changement dans les organisations logistiques flexibles », in N. Fabbes-Costes, C. Roussat (Eds), Actes des deuxièmes rencontres internationales de la recherche en logistique, Marseille, pp. 185-201.
Borzeix, A. (1991), « Quand parle le travail. Vers un nouveau domaine de recherche interdisciplinaire », Revue internationale d'action communautaire, Vol. 25/65, Printemps, pp. 137-144.
Bourgeois & Hubault, (2005), « Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions », Activités, 2, 1, 20-36.
Chanlat, J.-F. (2007), « L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées », Montréal, Les Presses de l'Université de Laval, Paris, Editions Eska.
Clot, Y. (1994). « La subjectivité au travail : flattée et refoulée », Université d'été de POLITIS, la revue.
Cornet, A., El Abboubi, M., (2010), « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur réseau », Management et Avenir, n°33, pp. 275-297
De Serres, A., Gendron, C. & Ramboarisata, L. (2006), « Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale, Cahier Conjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière », Montréal, Ecole des sciences de la gestion, UQAM, n° 16, 170 p.
Detchessahar, M. (2001), « Quand discuter, c'est produire. Pour une théorie de l'espace de discussion », Revue française de gestion, n°132, janvier-février, p. 32-43.
Detchessahar, M., Devigne, M., Stimec, A., (2010), « Les modes de régulations du travail et leurs impacts sur la santé des salariés ; deux établissements d'accueil des personnes âgées en quête de management », Finance, Contrôle, Stratégie, décembre 2010.
Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-La-Mastro, V., (1990), « Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation", Journal of applied psychology, vol.75.
Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D., (1986). "Perceived organizational support", Journal of applied psychology, vol.71, pp. 500-507
Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., Rhoades, L., (2001), "Reciprocation of perceived organizational support", Journal of applied psychology, n°86, pp. 42-51

El Abboudi, M. & Cornet, A. (2007), « La PME dans un processus de certification sociale SA 8000. Le cas de Web Tel. », Revue Internationale PME, Vol. 20, No 3-4, p.95-119.
Falzon, P., (1994), « Les activités métafonctionnelles et leur assistance », Le travail humain, 57(1), 1-23.
Falzon, P. Darses, F. & Sauvagnac, C. (1998), « Une perspective ergonomique sur la construction des savoirs experts », Actes du colloque « Recherche et Ergonomie », Février, Toulouse.
Freeman R.E., (1984), « *Strategic management: A stakeholder approach* », Boston: Pitman.
Freeman, R., (1994), "The politics of stakeholder theory: some future directions", Business Ethics Quarterly, vol. 4, pp409-421
Girard, C., Sobczak, A., (2010), « Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française », Management et Avenir, n°33, pp.157-174
Girin, J., (1986), « L'objectivation des données subjectives, éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », Actes du colloque Qualité des informations scientifiques en gestion, Iseor-Fnge, 18-19 novembre 1986.
Gond, J.-P. (2006), « Constructing the (Positive) Relationship between Corporate Social and Financial Performance on Financial Markets », Actes de la XVème Conférence de l'AIMS, Annecy.
Gonzales, D. (2003), « Fonction RH et management de proximité, Fausses évidences et vraies questions », Entreprise et carrière, n° 694.
Greguras, G., Diedendorff, J.M., (2009), "Different fits different needs, linking person environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory", Journal of applied psychology, vol. 94, n°2.
Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. Kerguelen, A., (2006), "Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie", ANACT, Eds.
Hubault, F., (2006), « Le travail, un défi pour la GRH », *Actes du 17e Congrès de l'AGRH*, Reims.
Institut de l'Audit Social, www.auditsocial.net, 2006
Igalens, J. & Tahri, N., (2010), « Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Actes du 21e congrès de l'AGRH*, Saint-Malo.
Igalens, J. & Gond, J.-P., (2008), « La RSE », eds. Que sais-je *?* Paris : Puf.
Laville, J.-L. (1993), « Participation des salariés et travail productif », Sociologie du travail, n°1, pp. 27-47.
Livian, Y.-F. & Burgoyne, J. G. (1997), « Middle managers in Europe» Londres: Routledge.
Mathieu, J.E., Zajac, D.M., (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", Psychological bulletin, vol.108, n°2, pp.171-194.
McNeese-Smith, D.K., (1997), "The influence of manager behaviour on nurse's job satisfaction, productivity and commitment", Journal of nursing administration, vol. 27.
Meyer, J.P. & Smith, C.A., (2000), "HRM practices and organizational commitment, test of a mediation model", Canadian journal of administrative sciences, vol. 17, pp. 319-331;
Milgrom, P., Roberts J. (1997), "Economie, organisation et management », (trad.), Bruxelles : De Boeck.
Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). "Toward a theory of stakeholder indentification and salience: Defining the principle of who and what really counts" Academy of Management Review, Vol. 22, No 4, p.853-886.

Motowildo, S.-J., (2003), "Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management", Human Resource Management Review, vol.10, n°1, 115-126.
Orlitsky, M., Schmidt, F.-L., & Rynes, S. (2003), "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", Organization Studies, vol. 24, n°3, p. 403-441.
Petit, J. (2005), « Organiser la continuité du service : intervention sur l'organisation d'une mutuelle de santé », Thèse de Doctorat d'Ergonomie, Université Bordeaux 2.
Pesqueux, Y., et Bonnafous-Boucher, M., (dir.), (2006), « Décider avec les parties prenantes », Paris, La Découverte « Recherches », 268p
Reynaud, J.-D. (1989), « Le conflit, la négociation et la règle », Toulouse : Octarès (2ème édition).
Rogard V. (1998), Perspectives de recherches dans l'analyse ergonomique des activités managériales. Performances Humaines et Techniques, n° HS séminaire DESUP / DESS de Paris 1, 43-48.
Rowley, T.J., Moldoveanu, M.,(2003), « When will stakeholder groups act ? An interest and identity-based model of stakeholder group mobilization", Academy of management review, vol. 28, n°2, pp204-219
Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., (2003), "Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment, a longitudinal study", Journal of organizational behaviour, n°24, n°3, pp.251-270.
Terssac de G., Cambon L., (1998), Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action. Performances Humaines et Techniques, n° HS séminaire DESUP / DESS de Paris 1, 49-53.
Thévenet, M., (2002), « L'implication au travail », Paris, Vuibert.
Ughetto, P. (2009), Une réorganisation au concret : l'implantation du *lean manufacturing* comme travail managérial, XIIes journées internationales de sociologie du travail, Nancy : France.
Vandenberghe, C., Landry, G., Panaccio, A.J. (2009), "L'engagement organisationnel », in Rojot, J., Roussel, P., Vandenberghe, C. (dir.), « Comportements organisationnels, vol.3 », Bruxelles : De Boeck, 393p.
Veltz, P., Zarifian, P., (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation », Sociologie du travail, n°1, pp. 3-25.

LE ROLE DES SALARIES LOCAUX DANS LE PROCESSUS D'ADAPTATION DES EXPATRIES DANS LE CADRE DE LA MULTINATIONALISATION DES FIRMES.

Yassine SLAMA
Docteur en Sciences de Gestion
Assistant permanent
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax - La Soukra –Tunisie.
y.slama@gmail.com

Introduction

Dans un contexte d'ouverture et de globalisation des économies, la mondialisation de l'entreprise s'accélère. Toutes les entreprises décidées à opérer sur les marchés étrangers sont amenées à relever les défis de l'expatriation des cadres. Avec des acteurs divers et des équipes elles-mêmes différentes, la compréhension et la gestion de la diversité sont désormais devenues indispensables pour les entreprises qui visent l'expansion ou la consolidation de leurs opérations à l'étranger.
A l'internationalisation, dans sa forme la plus simple par l'importation et l'exportation de biens de consommation ou de matières premières, succède la mondialisation où les organisations produisent et vendent dans plusieurs pays à travers un réseau de filiales. Les termes d'organisations multinationales, de fusion/acquisition, de délocalisation, font désormais partie du langage commun. Pour faire face à cette globalisation, les entreprises recrutent et multiplient les mouvements de personnel à un niveau international. Elles répondent ainsi à trois besoins stratégiques essentiels : le développement des managers, la coordination et le contrôle, et, enfin le partage et l'échange d'informations (Black, Gregerson et Mendenhall, 1992 ; Cerdin, 2002).
Cette recherche vise à mieux comprendre les attitudes des salariés locaux et des expatriés à l'égard de la notion même d'expatriation afin de définir les vecteurs d'échec ou de réussite de ladite expatriation, acquérir une vision satisfaisante de l'expatriation dans les multinationales au Maroc et en Tunisie. En effet, ces deux pays offrent aux entreprises multinationales un cadre présentant de nombreuses similitudes.
Les enjeux managériaux de cette recherche consistent à faciliter la réussite de l'expatriation dans les multinationales implantés au Maroc et en Tunisie, à améliorer l'accueil des expatriés par les locaux, à favoriser une adaptation mutuelle, à comprendre et à saisir les représentations que se font les salariés locaux et les expatriés eux même de l'expatriation.
Après avoir présenté brièvement le cadre conceptuel de l'expatriation, nous exposerons la démarche méthodologique relative aux investigations empiriques. Nous discuterons les résultats et nous proposerons des solutions managériales visant à améliorer l'intégration et l'adaptation des expatriés dans les multinationales marocaines et tunisiennes concernées.

1. La mobilité internationale: quelques aspects conceptuels

1.1. L'approche de l'expatriation

Au sein des entreprises, la mobilité internationale englobe aujourd'hui un grand nombre de réalités distinctes, parmi lesquelles nous pouvons noter les détachements et les expatriations. Bonache, Brewster et Suutari (2007) ajoutent à ces catégories les affectations de courte durée, les voyageurs fréquents- *frequent flyers*-, les personnes parties sur leur propre initiative- *selfs-initiated*-, et les groupes de travail virtuels. Dans cette recherche, nous nous intéressons principalement à deux types d'expatriation, qui ont en commun d'impliquer une installation

physique dans le pays d'accueil : les expatriés classiques et personnes parties sur leur propre initiative.
Les expatriés classiques se définissent comme des salariés « qui quittent temporairement l'entreprise de leur pays d'origine pour une affectation de plusieurs années, en moyenne trois, dans un autre pays avec une perspective de retour » **(**Cerdin, 2004**).** Les personnes parties sur leur propre initiative quittent leur organisation pour un poste dans une nouvelle entreprise à l'étranger, sans avoir de perspective de retour prédéfinies. Ce deuxième type de mobilité internationale ne cesse de croître. L'objectif de l'expatriation est principalement l'accomplissement d'un projet organisationnel dans le cas d'une expatriation classique. Au contraire l'objectif est centré sur l'individu et son développement dans le cas du *self-initiated* (Inkson, Arthur, Pringle et Barry, 1997).

1.2 La théorie de la congruence

Outre l'approche de l'expatriation que nous venons de présenter, une autre permet de tisser le fil d'Ariane de nos fondements, à savoir la théorie de la congruence. La théorie de la congruence s'attache à comprendre l'adéquation entre la personne et l'environnement (*person-environnement fit*) et les conséquences de cette adéquation. Cette théorie est devenue de plus en plus prégnante dans les recherches en psychologie organisationnelle (Van Vianen, De Pater & Van Dijk, 2007) et en management (Jansen & Kristof-Brown, 1998). Présente dans la littérature sur le management depuis une centaine d'années (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005), elle est particulièrement étudiée dans le contexte du recrutement et de la socialisation des nouveaux arrivés dans une organisation (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Caligiuri & Phillips, 2003).
La compatibilité personne-environnement peut se définir de manière générale comme la congruence entre un individu et certains aspects spécifiques de l'environnement de travail (Jansen & Kristof Brown, 2006). En d'autres termes, elle est définie comme la compatibilité entre un individu et son environnement de travail, qui se produit lorsque leurs caractéristiques sont en bonne concordance (Kristof-Brown et al., 2005). La théorie de la congruence n'a pas été, à notre connaissance, appliquée au cadre de l'expatriation.

2. Objectifs de l'expatriation

L'expatriation peut répondre à plusieurs objectifs pour l'entreprise multinationale : l'expatrié peut se voir confier une mission de direction de filiales étrangères ou de formation des cadres locaux. Un autre but est de disposer d'un vivier de managers ayant vécu une expérience de longue durée à l'étranger, ceux-ci étant censés y acquérir des compétences utiles à l'expatriation dans le pays hôte. D'un point de vue général, l'objectif de l'expatriation est le transfert de compétences et de savoir-faire. Les salariés locaux jouent un rôle important mais souvent peu étudié dans le processus d'adaptation. Une expatriation réussie constitue une source de multiples transformations dans le domaine des ressources humaines en faveur de l'amélioration des performances de l'entreprise.
L'expatriation peut être source de difficultés. La rencontre de cultures managériales, nationales, régionales provoque des incompréhensions, des blocages sources de coûts et de dysfonctionnements. La volonté de transposition sans considération des contingences est l'une des principales causes des échecs. L'expatriation peut également contribuer à l'enrichissement (diversité, apport d'expériences, innovation…).

3. Démarche de la recherche empirique

L'objectif de cette recherche est d'acquérir une vision aussi complète que possible des attitudes des salariés locaux et des expatriés à l'égard de l'expatriation. Dans cette optique,

l'entretien individuel a été privilégié pour le recueil des informations étant donné que cet outil d'investigation se prête à la nature qualitative de notre enquête (Blanchet, 1987 ; Mucchielli, 1991) ; d'autant plus qu'en sciences de gestion, la quasi totalité des recherches qualitatives s'alimentent « aux mots des acteurs » afin de comprendre les pratiques organisationnelles (Wacheux, 1996). En effet, les acteurs traduisent dans leurs pratiques managériales leurs représentations exprimées sélectivement dans leurs propos.
Après avoir décrit les guides d'entretien permettant d'appréhender les représentations de l'expatriation tant au niveau des cadres locaux qu'au niveau des expatriés afin de cerner les différenciations au plan des représentations, nous décrivons la méthodologie de réalisation et d'analyse des informations recueillies. Enfin, une brève description de l'échantillon d'entreprises et de cadres interrogés sera présentée.

3.1. Le mode de recueil des informations : l'entretien semi-directif

Pour réaliser cette enquête, nous avons élaboré deux guides d'entretien. Le premier, destiné aux locaux marocains et tunisiens, est composé de quatre grands thèmes. Le deuxième guide, destiné aux cadres expatriés au Maroc et en Tunisie, est composé de cinq thèmes.
Dans le guide d'entretien destiné aux locaux, le premier thème est consacré aux données signalétiques sur le salarié local : formation, expérience, âge, sexe, mission et activité de la filiale. Le second thème s'intéresse aux expériences de travail avec les expatriés. Le troisième thème est axé sur l'adaptation des salariés locaux avec les expatriés : la situation vis-à-vis des expatriés de la multinationale, le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines, le rôle des expatriés. Le quatrième thème s'articule autour des perceptions qu'ont les salariés locaux de l'expatriation et de l'expatrié.
Dans le guide d'entretien destiné aux cadres expatriés au Maroc et en Tunisie, le premier thème est consacré aux informations sur l'expatrié et la filiale locale : nationalité, âge, mission, date d'arrivée en Tunisie (dans le pays d'accueil), situation familiale et activité de la filiale locale. Le second thème s'intéresse au choix de l'expatriation. Le troisième thème est axé sur les expériences de travail avec les locaux tunisiens. Le quatrième thème s'articule autour des perceptions qu'ont les cadres expatriés des locaux marocains et tunisiens : la situation vis-à-vis des expatriés de la multinationale. Enfin le cinquième thème traitera des perceptions des cadres expatriés à l'égard des locaux marocains et tunisiens.

3.2. La démarche de réalisation et d'analyse des entretiens

Les entretiens sont réalisés à la date et aux heures convenues par les personnes interrogées et d'une durée d'environ une heure. Avec l'accord des interviewés, les entretiens sont enregistrés sur dictaphone afin de conserver l'ensemble du contenu. Les entretiens se sont déroulés suivant quatre étapes (Giannelloni et Vernette, 2001) : la présentation (explication, interaction), le développement (discours conventionnels), l'approfondissement (discours plus personnel), la conclusion (recueil des derniers propos).
Une analyse de contenu thématique, à la fois verticale (entrevue par entrevue) et transversale (inter-entrevues), est utilisée comme méthode de traitement des informations qualitatives (Poirier *et alii*, 1993 ; Giannelloni et Vernette, 2001).
La retranscription est effectuée après chaque entretien. Elle s'accompagne de l'élaboration d'une fiche de synthèse comprenant les principales informations. Un journal de recherche regroupant les impressions et détails observés lors des entretiens est tenu. Au même temps, les thématiques abordées s'étoffent, ce qui permettrait d'élaborer un dictionnaire de thèmes liés à la maîtrise progressive des données qualitatives (Frimousse, 2006).
Le matériel recueilli par notre étude qualitative donne lieu à une analyse de contenu. L'analyse vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Aktouf, 1992 ; Wacheux, 1996). Il est à préciser que l'analyse de contenu regroupe l'ensemble des techniques d'analyse des

communications dont l'objectif est d'obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances (Bardin, 1993) relatives aux conditions de production/réception des messages décrits (Wacheux, 1996). L'analyse de contenu comprend un ensemble de techniques à savoir l'analyse lexicale, la syntaxique et la thématique (Giannelloni et Vernette, 2001) :
Analyse lexicale : mots, phrases (nature et richesse du vocabulaire)
Analyse syntaxique : mots, phrases (structure du discours)
Analyse thématique : phrases, paragraphes, thème.

Tableau *1 : Les trois étapes de l'analyse de contenu*

Phases	**Opérationnalisation**
Catégorisation	Coder le texte à partir de thèmes
Inférence	Expliquer ce qui a conduit les acteurs à l'énoncé.
Interprétation	Déterminer l'interprétation par les questions de recherche

Source : Wacheux, 1996

3.3. Présentation de l'échantillon

La réalisation des entretiens nécessite au préalable la sélection de plusieurs firmes multinationales localisées sur les territoires marocain et tunisien. A cet égard, nous avons constitué une première liste d'entreprises à partir de la documentation existante sur les multinationales françaises et anglaises ayant des filiales au Maroc et en Tunisie. Ensuite, nous avons eu recours à la base de données du cabinet DIORH au Maroc et de l'Association des Responsables de Formation et de Gestion Humaine des Entreprises (ARFORGHE) en Tunisie pour établir une deuxième liste d'entreprises.
Les principales caractéristiques des entreprises enquêtées sont reproduites dans les tableaux n°2 et 3. Il s'agit essentiellement d'entreprises industrielles ou de services dont la taille est souvent supérieure à 500 employés. Sur le plan des caractéristiques des cadres locaux interrogés, l'enquête révèle que la population est majoritairement masculine (cinq femmes contre vingt-cinq hommes), relativement jeune (vingt-et-un cadres ont moins de 40 ans), ayant un niveau de formation universitaire (bac+4 et plus) à caractère général et occupant essentiellement une fonction en étroite relation avec la gestion de ressources humaines. En ce qui concerne les expatriés soumis à l'enquête, celle-ci montre une forte dominance masculine (quatre femmes contre quinze hommes), relativement âgée (onze cadres ont plus que 40 ans), ayant un niveau de formation universitaire (entre le bac+3 et le bac +4) à caractère technique et exerçant des responsabilités reparties dans les différentes fonctions de l'entreprise. Concernant les filiales de multinationales au Maroc, quinze cadres locaux et sept cadres expatriés et pour les filiales de multinationales en Tunisie, douze cadres expatriés et quinze cadres locaux.
Les personnes interviewées forment un échantillon non probabiliste, choisi par convenance de taille réduite et dont la taille n'a pas été spécifié à priori (Miles et Huberman, 1994). Le principe de saturation a été appliqué. En effet, les entretiens ont pris fin au moment où aucun apport additif n'a été effectué durant les derniers entretiens menés.

Tableau2: Présentation de l'échantillon des filiales de multinationales au Maroc

Entreprises	Secteurs	Taille
1	Industrie	[50 à 200]
2	Industrie	[50 à 200]

3	Industrie	[50 à 200]
4	Industrie	[50 à 200]
5	Industrie	[50 à 200]
6	Industrie	[50 à 200]
7	Industrie	[50 à 200]
8	Industrie	[50 à 200]
9	Industrie	[50 à 200]
10	Secteur bancaire	Supérieure à 500
11	Services	[50 à 200]
12	Services	[50 à 200]
13	Services	[50 à 200]
14	Services	[50 à 200]

Tableau3: Présentation de l'échantillon des filiales de multinationales en Tunisie

Entreprises	Secteurs	Taille
1	Industrie de l'automobile	[50 à 200]
2	Industrie de l'automobile	[50 à 200]
3	Industrie de l'automobile	[201 à 500]
4	Industrie électronique	[50 à 200]
5	Industrie électronique	[201 à 500]
6	La grande distribution	Supérieure à 500
7	La grande distribution	Supérieure à 500
8	Secteur pétrolier	[50 à 200]
9	Secteur bancaire	Supérieure à 500
10	Secteur bancaire	Supérieure à 500
11	Secteur bancaire	Supérieure à 500
12	Services, télécommunication	Supérieure à 500
13	Services, télécommunication	Supérieure à 500
14	Services	[50 à 200]
15	Agroalimentaire	[50 à 200]

4. Présentation et discussion des résultats

4.1. Les représentations des locaux et des expatriés

Les principales représentations des cadres locaux et des expatriés quant à l'expatriation structureront l'interprétation des résultats des différentes interviews effectuées.

4.1.1 L'influence de la langue et la communication

L'analyse des interviews révèle que la méconnaissance de la langue arabe par les expatriés et de la langue française par les Tunisiens et les Marocains constitue un frein pour la communication et une entrave à la circulation de l'information dans les deux sens. Plus

spécifiquement, dans certaines strates des organisations, notamment au niveau des départements de production (personnel d'exécution), les locaux maîtrisent généralement moins bien le français qu'au niveau des départements administratifs (cadres).
Un expatrié explique en disant : *« au sein de l'entreprise, même si mes collègues sont francophones sachant que je ne parle pas l'arabe, on peut avoir parfois des confusions au niveau du vocabulaire. Ce qui est important dans ce cas-là, c'est que je puisse apprendre rapidement le vocabulaire technique et communicationnel qui est pratiqué dans l'entreprise parce que chaque entreprise a son jargon. Ce jargon, je ne le connais pas et parfois il y a des mots qui n'ont pas la même signification ici et là. Donc, il peut y avoir une barrière importante sur le plan du vocabulaire propre à l'entreprise… ».*
« Le niveau de la compréhension de la langue 6.5/10, j'apprends à droite et à gauche, je suis en apprentissage auprès de mes amis. Je suis un peu orgueilleux mais je reste modeste. Écouter ce que les autres ont à me dire et ensuite aller analyser tout cela… ».
« La langue : une vraie barrière, elle est très difficile à apprendre, c'est la prononciation…Au bout de 6ans d'expérience, je comprends beaucoup et je prononce très mal. J'ai suivi pendant un an des cours d'arabe à l'institut français...»
Soulignons qu'au niveau des locaux tunisiens qui sont appelés à faire un travail simple, répétitif sans qualification professionnelle pointue et sans recours à une technologie, la connaissance de la langue française n'est pas indispensable. Cette difficulté de la langue peut être neutralisée grâce à la maîtrise de la langue française des cadres locaux tunisiens qui servent de charnière à la transmission de l'information entre les deux partenaires. *« Je trouve que mes collaborateurs maîtrisent bien la langue française... »*
Mamlouk et Hechiche (2008) précisent que la langue utilisée pour communiquer ne semble pas constituer un problème pour les expatriés français. En effet, la plupart de leurs collaborateurs tunisiens parlent la langue française. Mais des problèmes concernant la compréhension de certaines expression ou tournure de phrases ce qui entrave la compréhension du message.

Concernant les expatriés, leur statut leur confère le droit de ne pas être en mesure de connaître la langue arabe, ce qui n'empêche pas certains d'entre eux de faire l'effort d'apprendre des mots en arabe utilisés souvent dans l'exercice de leur fonction. Nous nous inscrivons ici dans la pensée de Barrett et Bass (1976) selon lesquels la volonté de communiquer comprend la volonté d'utiliser le langage du pays hôte et le désir de comprendre et de se lier avec des nationaux. Le degré de maîtrise de la langue du pays d'accueil devrait faciliter l'adaptation et le transfert des compétences.

Il est évident qu'un effort fourni par les expatriés, au niveau de l'apprentissage de la langue arabe, favoriserait dans une large mesure les relations mutuelles ; ce qui constituera déjà un premier pas vers l'adaptation. A cet effet, Mendenhall et Oddou (1985) montrent que, à part le niveau linguistique « de survie », c'est le réel désir de communiquer qui prime ici sur le niveau de maîtrise de la langue étrangère. C'est peut-être en ce sens que les expatriés interviewés soutiennent l'idée que les lacunes constatées au niveau de la maîtrise de la langue n'influent pas sur l'adaptation, le transfert de compétences ou l'efficacité professionnelle.

Au niveau de la communication, dans les structures multinationales, toutes les informations communiquées aux expatriés sont contrôlées et filtrées par les cadres locaux afin de maitriser au maximum les situations de prise décision.
« Au niveau de la circulation de l'information il y a un grincement, l'information ne m'est communiquée qu'après l'autorisation de responsable local, c'est une chose que j'ai appris. Il

y a des choses qui se disent et des choses qui ne se disent pas ça dépendent des directives, ce qui n'est pas normal… »

Il est évident de souligner que la diversité des langues utilisées dans les entreprises enquêtées peut affecter ce qu'on cherche à mesurer exactement à savoir ce que représente l'expatriation.

Les langues ne sont pas un critère de choix d'un expatrié. C'est la compétence dans le métier qui prime. Pourtant, le manque de maîtrise des langues étrangères est un sérieux handicap, notamment à l'arrivée.

On a toujours peu de temps pour faire une première impression. La capacité à nouer une relation dépend de la capacité à s'exprimer. Selon une opinion très répandue, les langues ne sont pas un problème, il suffit de vivre dans le pays. Pourtant, deux gardiennes d'immeuble originaires du même village à l'étranger ont parfois, quinze années après leur arrivée, une maîtrise très différente de la langue d'accueil. Il y a donc une habileté pour les langues...

- L'apprentissage des langues, c'est comme le vélo d'appartement : vingt minutes par jour suffisent. La difficulté ne réside pas dans les vingt minutes, mais dans la régularité. En langue, l'effort paie. Les enfants apprennent très vite, mais ils oublient aussi vite.
- La langue, reflet de la culture. Il n'y a pas véritablement d'initiation culturelle sans un minimum de connaissance de la langue. Au détour d'une phrase se cachent les fondements d'une culture.

Malgré les différences, il existe un code de conduite quasi universel : l'étranger va à la rencontre de l'autochtone. Par cette attitude, il montre son intérêt pour les gens qui l'accueillent sur leur territoire, son absence d'hostilité. Pour illustrer cette idée un expatrié nous précise que *« sur le plan professionnel, moitié en arabe moitié en français. 80% des Marrakchi-s comprennent très bien le français. Tout est bilingue dans les banques, dans les mairies, la déclaration des sociétés, excepté les juridictions qui sont en arabe. C'est en parlant qu'on apprend…La communication est facile malgré les différentes nationalités ».*

- La langue, une arme a double tranchant. Pendant l'apprentissage d'une langue, l'individu passe par trois stades : la conscience de son ignorance, le sentiment d'être compris, la certitude d'avoir encore beaucoup à apprendre.

4.1.2. La convivialité des locaux

Tout en s'appuyant sur la notion d'adaptation internationale et de la décision de l'expatriation (Cerdin, 1996), nous avons essayé de cerner l'adaptation à l'interaction (aux contacts avec les membres de la communauté d'accueil). Nous avons saisi cette adaptation à partir des items suivants : socialisation avec les nationaux hôtes, contact avec les nationaux hôtes en général, contact avec les nationaux hôtes en dehors du travail, parler avec les nationaux hôtes. Les résultats des interviews révèlent le caractère convivial et spontané des locaux tunisiens qui procurent aux expatriés des facilités pour s'adapter à l'environnement de la filiale et au comportement des locaux. *« Le personnel est jeune, l'ambiance de travail est conviviale et saine ».*

La majorité des expatriés marocains insistent sur le coté de convivialité des locaux marocains en disant *« tous mes amis sont marocains, à l'exception d'un ou deux français. Une vraie disponibilité des gens très gentille et vraiment serviable dans le sens du service. Pas serviles mais serviables. Ils le font d'une manière généreuse. En France, on prend cela pour de la servilité et de la soumission complète ».*

4.1.3. La famille et l'adaptation interculturelle

La famille, notamment le conjoint des expatriés, joue un rôle déterminant dans l'expatriation et l'adaptation interculturelle des expatriés aussi bien au sens positif que négatif. L'inadaptation de la famille est une cause décisive de l'échec de l'expatriation qui se traduit par un rapatriement prématuré. Ce constat issu de nos entretiens est aussi celui de (Black et Stephens, 1989) qui parlent de causes récurrentes de rupture de contrat.

Dans ce sens, les travaux de (Cerdin, 2000) montrent que l'adaptation générale des cadres français expatriés est en moyenne supérieure à l'adaptation de leur partenaire. Pour le conjoint, la rupture avec la vie familière de son pays, avec ses proches et avec ses amis peut se ressentir d'une manière profonde à cause de l'absence d'une structure de vie occidentalisée. Ce problème se pose avec beaucoup plus d'intensité pour les conjoints ayant quitté leur emploi à cause de l'expatriation. Ajoutons à cela l'absence fréquente du mari qui est obligé d'investir plus de temps dans le domaine professionnel suite aux lourdes responsabilités dans la nouvelle organisation. Notre étude révèle que tous les expatriés et les épouses expatriées passent inéluctablement par une période difficile caractérisée par un déséquilibre entre travail et famille. Un délai d'adaptation est essentiel à un nouvel équilibre.
« La 1ère période d'expatriation est très difficile, (le conjoint, les enfants), les patrons des multinationales sont de plus en plus conscient des problèmes liées à l'expatriation. On ne part pas directement pour une expatriation on prépare, l'expatrié passe des missions de courte durée en compagnie de son conjoint, de ses enfants et cela agit sur la performance de l'expatrié et son opérationnalité».
La problématique familiale est généralement la plus délicate à gérer. La première difficulté réside dans la carrière du conjoint et dans sa possibilité de pouvoir travailler sur place s'il le désire. Les témoins soulignent l'importance pour le conjoint de trouver des occupations sur place. Dans les cas ou la famille ne peut pas accompagner l'expatrié, la séparation est aussi source de difficultés.
L'éloignement de la famille et des amis est souvent évoqué comme une frustration. Les liens sont importants à conserver (mail, téléphone...). *« Bien entendu, sur notre Intranet, les collaborateurs peuvent trouver un maximum d'informations pratiques et réactualisées par pays. Enfin sur place, c'est l'unité d'accueil qui prend en charge l'accompagnement et l'intégration de l'expatrié »* déclare un DRH d'une filiale d'une multinationale.
Un autre expatrié précise dans le même sens aussi « lorsque la réponse est positive pour concernant l'acceptation de l'expatriation, une attention toute particulière est accordée à la famille du (de la) candidat(e) durant la préparation à l'expatriation. La visite de reconnaissance est une première occasion pour le candidat et sa famille de connaître son poste et son environnement professionnel éventuel. Enfin, des cours de civilisation et de langue sont proposés à l'expatrié et à sa famille pour se préparer aux changements culturels. En général, notre politique identifie correctement les candidats potentiels, ce qui facilite les transferts ».
Les enfants constituent aussi parfois un frein à l'expatriation. Les problèmes de scolarité ont été évoqués. Que ce soit la scolarité locale avec les problèmes linguistiques et de niveau, ou bien les difficultés que posent les éventuels décalages de périodes scolaires.
En revanche, tous soulignent l'extraordinaire ouverture d'esprit que l'expatriation offre aux enfants, sans compter, dans certains cas, l'accès aux langues étrangères.

4.1.4. L'adaptation interculturelle et l'efficacité professionnelle

Il n'y a pas de véritable adaptation culturelle sans choc culturel, comme il n'y a pas d'adulte équilibré sans adolescence. Le choc culturel comporte trois phases : l'euphorie, le rejet, l'adaptation progressive.
- L'euphorie : pendant les premiers mois, l'expatrié a un comportement de touriste. La sensation de liberté et le plaisir de la découverte lui procurent une grande excitation.
- Le rejet : vers le troisième ou le quatrième mois, l'expatrié est vraiment plongé dans la vie du pays et il prend conscience de l'ampleur des différences culturelles. Ses anciens repères culturels lui manquent, il ressent la fragilité de son système de valeurs ; il éprouve alors un sentiment de vulnérabilité et de découragement. Pour se protéger, il rejette la culture d'accueil. Variables selon les personnes, les symptômes sont ceux du mal-être voire de la dépression : fatigue excessive, irritabilité, agressivité, alcoolisme, insomnies, boulimie...

- L'adaptation progressive : la connaissance des phases du processus est déjà une aide. Il faut aussi vouloir remonter la pente, savoir en parler autour de soi, dans son milieu professionnel, familial, avec des personnes qui ont déjà géré ce type de choc. La patience paie, de grandes joies sont au bout du tunnel. C'est le quatrième stade, celui de la plénitude d'être biculturel.

« L'expatrié dans l'entreprise est nécessaire dès lors qu'il apporte un supplément de compétences d'une part, et que d'autre part, il fait preuve d'ouverture d'esprit. Dans des carrières à l'internationale, l'expatrié c'est quelqu'un qui peut réussir, s'il est à la fois compétent, ouvert et utile à l'entreprise ».

Il est évident que l'adaptation interculturelle influence l'efficacité professionnelle. Un expatrié mal adapté ne peut exercer son activité professionnelle efficacement. La performance professionnelle est d'autant plus grande que le niveau d'adaptation est élevé.

D'ailleurs les traits essentiels du modèle paternaliste ont des répercussions sur l'entreprise. Ces principales caractéristiques sont : la soumission à l'autorité, le respect des anciens, l'attitude face au temps (le futur dépend de dieu), le non partage du pouvoir (grande distance hiérarchique), l'importance de la communauté au détriment de l'individu, le refus des conflits. Dans de telle culture, la pire sanction pour les membres de l'organisation est la perte d'affection et d'exclusion de la famille. La pression est plus morale et sociale que financière et juridique. La considération, les appréciations favorables motivent davantage que l'argent. D'ailleurs, des recherches menées par Zghal (1994) en Tunisie démontrent que le paternalisme est réclamé par les salariés.

Les entretiens menés permettent de constater que les expatriés présentent des différences d'attitudes à l'égard de la hiérarchie. Le caractère normatif des structures hiérarchiques prévaut sur la dimension relationnelle chez les expatriés *«…les expatriés sont beaucoup trop formatés et ont un respect de la hiérarchie conséquent… »*. La tendance étant inversée chez les locaux *« …il admet facilement à respecter la hiérarchie à condition qu'il soit respecté et il exige d'être respecté… ».*

Par ailleurs, la notion de temps n'a pas la même valeur en France qu'en Tunisie ou au Maroc. Il n'est pas géré de la même façon. Une habitude ancestrale persiste encore chez les locaux tunisiens et marocains à savoir, le report de l'accomplissement d'une tâche ou la réalisation d'un travail d'un jour à l'autre, d'une heure à l'autre. Cette caractéristique est assez peu compatible avec le modèle français du rapport au temps. *« Avant l'heure ce n'est pas encore l'heure et après l'heure ce n'est pas l'heure. Le respect de l'horaire du travail c'est quelque chose de sacré…je dirai que le tunisien est très susceptible à ce sujet. ».*

Du côté du Maroc, *« je pense que le Marocain aime qu'on s'intéresse à lui, à sa culture à sa façon d'être et de penser. On arrive à comprendre comment les locaux fonctionnent et à trouver un langage commun. Exemple : quand on vous dit 5 minutes cela veut dire plus tard. Donc pour remédier à ce problème, il faut dire maintenant. Il faut fonctionner dans leur tête comme eux ».*

Toutefois, dans certaines entreprises, le pari est gagné et les expatriés, avec beaucoup d'efforts et d'abnégation selon leurs témoignages, sont parvenus à habituer les locaux tunisiens et marocains aux concepts de délai.

4.2. Transposition du modèle de la maison mère et apport de l'expatrié

Les expatriés, transposant généralement le modèle de fonctionnement de la maison mère, n'apportent de valeur ajoutée qu'au sens opérationnel (expérience). La présence d'expatriés (notamment français) est une valeur ajoutée, en termes de satisfaction des clients qui pensent que l'expatrié contribue à la qualité. Au niveau des locaux, ces derniers pensent néanmoins que les expatriés coûtent cher, et qu'une fois les savoir-faire transférés, leur présence n'est plus indispensable en dehors de l'image client. Ils remarquent que les expatriés *« ont une véritable culture d'entreprise »* au sens où ils respectent les horaires et les engagements.

D'après les locaux, l'expatrié constitue un apport sur le plan technique. Il est perçu dans un rôle de leader, apportant un savoir-faire et certains modes de fonctionnement ; ce qui est jugé non négligeable (art de convaincre et d'argumenter). Ils qualifient l'expatrié de *«médiateur»* dans l'apport de solution. L'expatrié est jugé indispensable car il apporte une expérience acquise au sein du groupe et à l'international.

« J'ai appris des expatriés de multiples choses comme l'art de convaincre ou encore celui d'argumenter, et à mes yeux ces apports ne sont pas négligeables ».

Cette même expérience favorise son adaptation dans la filiale implantée en Tunisie. Cette faculté d'adaptation des expatriés français est jugée assez développée bien qu'ils n'aient pas de préparation spécifique. A cet égard, ils occupent des places stratégiques. Leur mission, jugée nécessaire, est de transférer les modes de fonctionnement de la maison mère en termes de logistique, de marketing et de gestion; mais pas en termes de compétences.

Selon un expatrié marocain, *« mon apport, c'est plutôt dans la rigueur, du moment que je fonctionne d'une manière sérieuse. Au début, je pensais que j'étais rigide, très formelle, et les Marocains se demandaient qui était celle qui travaillait ainsi? Par la suite les Marocains constatent qu'on est travailleurs. Je suis quelqu'un de sociable et d'ouvert sur la culture et la religion, respectueux des différences, j'ai été donc autant accepté dans mon travail qu'à l'extérieur ».*

4.3. Les freins, les blocages et les facteurs facilitant la collaboration

En dehors de la langue de communication, les résultats de notre étude révèlent de nombreux facteurs susceptibles de freiner ou de faciliter la collaboration entre les cadres locaux et les expatriés.

4.3.1 Les freins, les blocages

Le local tunisien évoque la difficulté de certains expatriés à transférer leurs compétences, en dehors de ceux de *«bon calibre»*. Il regrette que ces expatriés soient sélectionnés par la maison mère et non par la structure accueillante. Il est regrettable que l'avis des locaux ne soit pas pris en compte dans le traitement du *« dossier expatrié ».*

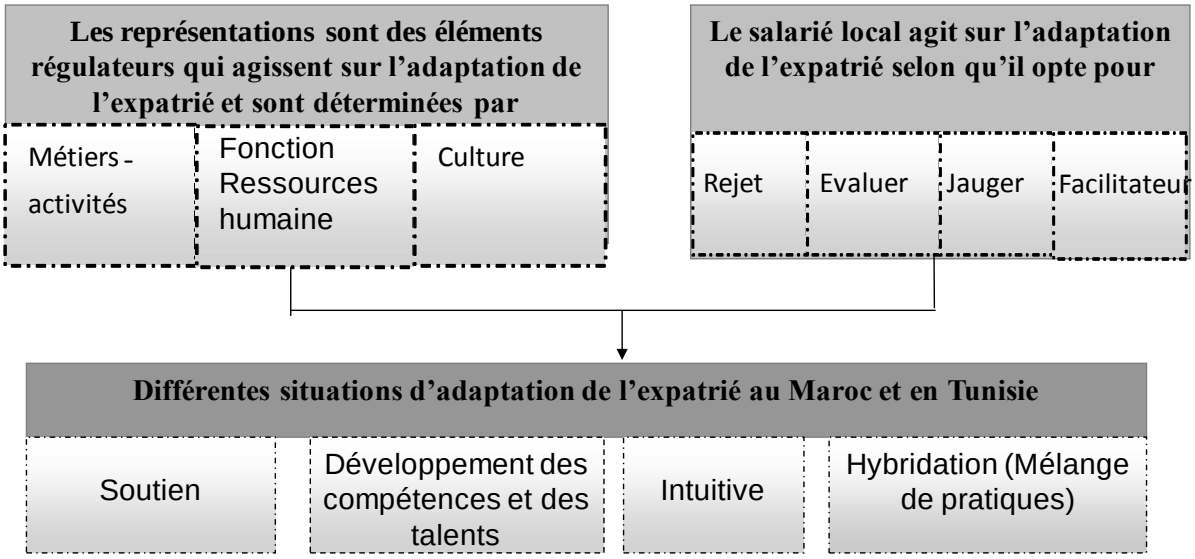
Les expatriés doivent faire preuve de bonnes facultés d'adaptation et ne pas porter de jugements tels que les rapports des locaux avec le travail. Si on n'adhère pas aux principes de l'autre, il faut néanmoins en tenir compte pour pouvoir échanger et communiquer. Les expatriés les mieux adaptés ont tendance à interpréter sans juger ni évaluer le comportement des locaux (Ruben et Kealey, 1979).

4.3.2 Les facteurs facilitant la collaboration

La maîtrise de la langue des expatriés (le français) est un facteur essentiel à la compréhension de leurs valeurs. La faculté d'adaptation ainsi que leur respect des locaux sont soulignés par les locaux. Selon les interviewés, l'identité culturelle des uns et des autres ne doit pas s'effacer dans la rencontre et l'humanisme l'emporte sur les disparités pour permettre l'équilibre entre les cultures. Les deux cultures se conjuguent et s'enrichissent, tandis que le respect mutuel permet le développement de relations positives. Les expatriés qui s'adaptent bien au contexte tunisien sont ceux qui ont été sans doute initiés à la culture tunisienne au préalable par des courtes missions de découverte.

Les locaux guident les expatriés sur les conduites à tenir et/ou à ne pas tenir en Tunisie afin d'éviter les incidents rituels. Ceci constitue une forme de considération et de respect de l'autre. Les différences culturelles constituent un apport et les confrontations sont évitées grâce aux facultés des tunisiens à accueillir et intégrer d'autres modèles. Selon les locaux tunisiens interviewés, les expatriés ne se montrent pas trop directifs dans la mesure où ils laissent une certaine autonomie à leurs collaborateurs locaux dans l'organisation et la résolution des conflits.

5. Généralisation des observations : vers un schéma explicatif



Conclusion

Cette recherche avait pour principal objectif d'avoir une vision aussi complète que possible des représentations et des attitudes des salariés locaux et des expatriés par rapport à l'expatriation et de leurs interactions.

Les capacités individuelles et familiales de l'expatrié, sa formation et sa préparation « anticipée » sont des variables fondamentales qui conditionnent la réussite ou l'échec de l'expatriation. Les cadres locaux ont également un rôle prépondérant dans ce processus puisqu'ils catalysent le flux des expatriés. L'analyse révèle la responsabilité de connecteurs. Les cadres locaux évaluent, acceptent ou rejettent, facilitent ou perturbent, accompagnent ou délaissent l'expatrié dans sa phase d'adaptation à son nouvel environnement. Une connaissance globale des cultures et des contextes des différents acteurs concernés favorise et facilite les ajustements nécessaires à la mobilité internationale des cadres et à la mise en place d'un système de management efficace.

Penser et faire vivre la diversité nécessite une véritable relation entre acteurs. Il s'agit de rencontrer l'autre. Les dissemblances acceptées et non tolérées sont la base d'un dialogue serein sans angoisse.

La remise en question des concepts traditionnels, des imaginaires, des attitudes et connaissances figés, peut permettre d'explorer des nouveaux systèmes de pensée. Les « hommes ponts » de l'entre deux sont les bases de l'émergence de « la pensée de la diversité». Ils sont les connecteurs et intermédiaires entre les univers de sens grâce à la multiple appartenance.

Bibliographie

Aktouf, O., (1992), « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* », HEC Presses, Canada.

Bardin, L. (1993), « *L'analyse de contenu* », Paris, Presse universitaires de France.

Barrett, G. V. & Bass, B. M. (1976), «Cross cultural issues in industrial and organizational Black,J.S., Gregerssen, H.B.& Mendenhall M. (1992). « Global Assignements ». San Francisco: Jossey Bass.

Bonache J., Brewster C. & Suutari V (2007) « Knowledge, international mobility, and careers». International Studies of Management and organization, 37(3), 3-15.

Blanchet A., Ghiglione R., Massonat J. & Trognon A. (1987) « Les techniques d'enquête en sciences sociales », Dunod.

psychology », in M. D. Dunnette (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand - McNally College Publishing, pp : 1939-1686.
Black J.S. & Stephens, G.K. (1989). « The influence of the spouse on American expatriate adjustement in overseas assignments ». Journal of Management, 15, 529-544.
Caligiuri P. & Phillips J., (2003), « An application of self assessment realistic job previews to expatriate assignments ». International Journal of Human Resource Management, 14(7), 1102-1116.
Caldwell SD., Herold DM. & Fedor DB. (2004). « Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: Across-level study ». Journal of Apply Psychology, 89 (5), 868-882.
Cerdin, J-L. (1996). « Mobilité internationale des cadres: Adaptation et décision d'expatriation ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1.
Cerdin. J-L. (2000). « Recrutement et Sélection des expatriés ». Gestion 2000, 4,87-101.
Cerdin. J-L. (2002). « L'expatriation ». Deuxième édition. Edition d'Organisation.
Cerdin. J-L. (2004). « L'expatriation : Un temps de carrière particulier. In S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (coordonné par), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert, AGRH, 16, 265-282.
Frimousse, S. (2006). « Internationalisation des entreprises et hybridation des pratiques de GRH : le cas du Maghreb », Thèse de Doctorat sous la direction de J. M. Peretti. IAE de Corse.
Giannelloni, J.L. & Vernette, E. (2001), « Etudes de marché », Edition Vuibert, Paris.
Jansen K & Kristof –Brown A. (2006). « Toward a multi –dimensional theory of person-environment fit. Journal of Managerial Issues, 28, 193-212.
Jansen, K., & Kristof-Brown A. (1998). « Toward a multi- level theory of person-environment fit ». *Academy of Management Proceedings*.
Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D. & Johnson. E.C (2005). « Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of person-job, person-group, and person-supervisor fit ». Personnel Psychology, 58, 281-342.
Mamlouk Z & Hechiche L. (2008). « Difficultés rencontrées par les expatriés dans le cadre de la communication avec les locaux : Cas des multinationales implantées en Tunisie ». *IAE de Corse, quatrième rencontres internationales de la diversité sur le thème « Faire vivre la diversité », Corte, octobre 2008.*
Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985). « The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review ». Academy of Management Review, 10(1), 39-47.
Mucchielli A. (1991), « Les méthodes qualitatives », Presse universitaires de France.
Poirier, J.S. *et alii*. (1993), « Les récits de vie : théorie et pratique », Presse universitaires de France.
Ruben, B. & Kealy, D.J. (1979), «Behavioral assessment of communication competency», *Canadian International Development Agency*, Ottawa.
Van Vianen A.E.M, De Pater I.E & Van Dijk F (2007). « Work value fit and turnover intention: Same-source or different-source fit ». Journal of Managerial Psychology, 13(1), 29-51.
Wacheux, F. (1996), « *Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion* », Edition Economica, Paris.
Zghal R. (1994). « La culture de la dignité », Centres d'études de recherches et de publications, Tunis.

L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES : UNE LIMITE DE LA SUR-REMUNERATION

Wassila TABET AOUL
Maître de conférences
Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen
Tabet_wassila@yahoo.fr

Amina BELHACHEMI
Doctorante
Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen
belhachemiamina@hotmail.fr

Introduction

La rémunération a depuis toujours constitué un sujet déterminant dans la politique du personnel d'une entreprise. Elle est le plus souvent le reflet du système de valeurs en vigueur: tel système valorise l'ancienneté, tel autre les responsabilités assumées, un troisième exclusivement les performances accomplies.
Actuellement, la rémunération redevient un sujet brûlant, soit parce qu'on en attend plus de motivation et de performances, soit parce qu'on escompte une meilleure maîtrise des coûts.
C'est le cas dans tous les secteurs, vu la nécessité de mieux gérer ses ressources dans un marché compétitif même dans la fonction publique, où l'on parle beaucoup en ce moment de rémunération au mérite.
La question de la rémunération à la performance ou au mérite est d'actualité pour plusieurs raisons notamment d'équité (récompenser les plus performants plutôt que l'ancienneté ou la formation), de compétitivité (attirer et garder les meilleurs, pour lesquels la concurrence est de plus en plus vive), de motivation (on escompte plus de performance si l'engagement est récompensé, ce qui devrait stimuler les ventes) et/ou de flexibilité des coûts.
Mais, La liaison de la rémunération du dirigeant aux performances de la firme conduit parfois certains dirigeants à adopter une politique comptable et de communication qui leur permette de maximiser leur utilité au détriment de celle des autres parties. Ainsi la comptabilité qui devait prioritairement servir de support aux règlements des conflits est finalement détournée de ses objectifs par les dirigeants.
Pour ce faire la fixation des règles précises ou la mise en place des procédures de contrôle interne et d'audit des ressources humaines peuvent contribuer à limiter la tentation du dirigeant à s'accaparer d'une partie significative de la richesse de l'entreprise au détriment des autres partenaires.
A cet égard, notre objet de cette communication est constitué par l'étude de la contribution de l'audit des ressources humaines qui a pour effet de limiter les risques de rémunération. Pour cela, on a choisi une méthode descriptive pour montrer que l'audit des ressources humaines ne se présente plus maintenant comme une opération pure et simple de vérification, mais comme une aide au management pour lui donner les moyens d'être plus efficace, comme il permet d'apprécier la qualité des ressources humaines en maîtrisant les risques de rémunération pour améliorer leur efficacité et limiter les comportements opportunistes.
L'intérêt de notre thème découle des trois considérations principales suivantes :

- Montrer l'efficacité de la politique de rémunération ;
- Identifier les risques liés à la rémunération ;

- Cerner le champ d'application de l'audit des ressources humaines qui limite la sur-rémunération.

Dans cette optique, notre problématique s'articule autour de la question suivante :
L'audit des ressources humaines joue t-il un rôle fondamental au sein de l'entreprise pour réduire la sur rémunération des dirigeant ?
Dans ce cadre, le but de notre travail est de montrer le rôle de l'audit des ressources humaines, car il est multiple. Il intervient d'abord pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne de l'activité rémunération existent et sont efficaces, en détectant d'éventuels dysfonctionnements. Enfin, l'audit des ressources humaines peut être pratiqué aussi dans le but de s'assurer que la rémunération des dirigeants se fait conformément aux lois et aux règlements en vigueur.

1. La politique de rémunération

Depuis les travaux pionner de Jensen et Meckling (1976), la question de l'incitation des managers a été souvent analysée en termes de relation d'agence. Selon ces derniers auteurs la relation d'agence est considérée comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent». De ce fait, cette séparation des pouvoirs donne lieu à une problématique de la relation d'agence car les dirigeants sont des agents qui ont vocation à gérer l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires. Mais, ces dirigeants et ces actionnaires ont des fonctions d'utilité différentes et agissent de façon à maximiser leur utilité respective. Dans cette approche, les dirigeants ont tendance à s'approprier une partie des ressources de la firme pour leur propre bénéfice (Shleifer et Vishny 1997).
Pour cela, la théorie de l'agence indique que les intérêts des dirigeants peuvent être alignés sur ceux des actionnaires à travers la rémunération des dirigeants, qui lie la richesse de ces derniers à la performance de l'entreprise.
Dans ce contexte, de nombreux débats théoriques ont eu lieu sur l'existence d'un lien entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise. Selon l'étude qui a été faite par Jensen et Murphy en 1990, ils ont démontré que la sensibilité de la rémunération du dirigeant à la performance de l'entreprise est relativement faible. En effet, Jensen et Murphy expliquent dans leur article que, du fait de la difficulté de la collecte de données concernant les stock options et la détention d'actions et le fait que la part d'actions détenue par les dirigeants soit marginale par rapport au reste de l'actionnariat, ils ne prennent pas en compte ces dernières dans leur calcul de la corrélation entre rémunération et performance
En revanche, Hall et Liebman 1998 ont critiqué la méthodologie de Jensen et Murphy dans leur étude en précisant que la période comprise entre 1980 et 1994 la rémunération (salaire, bonus, gain sur les stock-options) des dirigeants américains a progressé de 136%. Ainsi qu'ils ont prouvé qu'en tenant compte des Stock-options, il existe une forte corrélation entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise.
En réalité, la différence des résultats entre les deux études revient à l'existence du décalage du temps comme le précisent d'Arcimoles et Le Maux (2005). Par ailleurs, la corrélation entre la rémunération des dirigeants et la performance des entreprises analysée par Hall et Liebman (1998) peut s'expliquer par l'augmentation des Stock-options dans la rémunération des dirigeants au cours des années 80 et le début des années 90.
Cependant, on trouve que la rémunération des dirigeants est généralement classée en termes de salaires de base et des performances relatives aux salaires supplémentaires (CONYON, M.J., PECK, S.I., 1998). Le but ultime de motiver la performance des dirigeants est de fournir

aux acteurs actuels (agents) des incitations et des objectifs similaires à ceux des actionnaires (principal) (BRENNER, S., SCHWALBACH, J., 2009).
A cet égard, La politique de la rémunération est utilisée comme un moyen pour créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs, et atteindre les objectifs fixés par le principal (HEARN. B., 2011). Mais, cette politique doit être respectée. Pour cela dans la détermination des rémunérations, les comités doivent prendre en compte les principes suivants, énoncés par l'AFEP et le MEDEF dans leur document de janvier 2007:

1.1.Les principes de la détermination des dirigeants

1- Exhaustivité : la détermination d'une rémunération ne peut qu'être exhaustive : partie fixe, partie variable (bonus), options d'actions (stock-options), jetons de présence, condition de retraite et avantages particuliers doivent être retenus dans l'appréciation globale de la rémunération.

2- Equilibre entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt général de l'entreprise.

3- Le marché de référence / métier : cette rémunération doit être considérée dans son environnement de métier, son marché de référence, qui peut être mondial.

4- Cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et celle des salariés de l'entreprise.

5- Lisibilité des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes ; les critères de performance utilisés pour établir la partie variable de la rémunération, ou le cas échéant pour l'attribution d'options, doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être suffisamment exigeants, simple à établir et à expliquer, et autant que possible stables dans la durée.

6- Mesure : la détermination de la rémunération et des attributions d'options doit réaliser un juste équilibre en prenant en compte l'intérêt général de l'entreprise, les pratiques du marché et les performances des dirigeants.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux de l'entreprise doit être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité et la motivation à l'intérieur de l'entreprise. Le souci d'explication et d'équilibre doit également prévaloir à l'égard des actionnaires. Elle doit aussi tenir compte, dans la mesure du possible, des réactions des autres parties prenantes de l'entreprise, et de l'opinion en général. Elle doit enfin permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants.

1.2.Les influences de la rémunération des dirigeants

1.1.1. Profitabilité de la firme et rémunération

Les salaires les plus élevés des dirigeants issus des profits comptables hissés (DECKOP., P.R., 1988), d'une croissance des ventes (BAKER, GF., JENSEN, M.C., MURPHY, K.J., 1988) et d'une croissance de l'avoir des actionnaires.
FINKELSTEIN et HAMBRICK., 1989, ont démontré que dans l'industrie du loisir, la performance financière de l'entreprise avait une influence sur le boni du dirigeant, mais non sur le salaire de base, FISHER et GOVINRADAJAN., 1992, ont observé les mêmes résultats auprès des dirigeants de centre de profit de grandes firmes.

1.2.2 Taille de la firme et rémunération

Plusieurs recherches ont suggéré qu'il y a un lien entre la rémunération et la taille de la firme. Les résultats de ces recherches tendent à démontrer que la rémunération des dirigeants est plus reliée à la taille qu'à la profitabilité de la firme.
Maintes raisons peuvent expliquer cette relation. En premier lieu, les grandes entreprises qui sont plus complexes demandent une plus grande expertise des gens qui y travaillent. Ces entreprises offriraient donc des salaires plus élevés afin d'attirer les meilleurs éléments.
En deuxième lieu, les grandes firmes qui ont accès à des ressources financières plus considérables que les PME. Elles sont donc en mesure de payer leur dirigeant à un salaire plus hissé (O'REILLY, C.A., MAIN, B.G., CRYSTAL, G.S., 1988).
En troisième lieu, les entreprises de grande taille qui ont plus de niveaux hiérarchiques tentent de conserver un différentiel de rémunération équitable entre les niveaux hiérarchiques, ces firmes doivent payer plus leur dirigeant. Autrement dit, la rémunération des hauts dirigeants serait, en partie, déterminée par la hiérarchie interne de l'organisation.
Nous observons que l'écart entre le management et les actionnaires s'accroit avec la taille de l'entreprise. Il est donc difficile, pour les actionnaires d'une grande entreprise, de refuser la rémunération du dirigeant. Ce dernier a donc plus d'autonomie dans les firmes de grande taille (FIZEL, L., LOUIE, K., 1990).

2. La sur rémunération des dirigeants: identification des risques

La problématique de la rémunération des dirigeants est directement liée à la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976), notamment quand il y a une corrélation forte entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise. En effet, certains dirigeants sont tentés d'adopter des comportements opportunistes en appliquant une politique comptable et de communication qui leur permettent de maximiser leur utilité au détriment des intérêts des autres parties prenantes. Pour ce faire, l'entreprise dispose l'audit des ressources humaines comme un moyen pour identifier et détecter les risques liés à la rémunération. Ces risques de rémunération peuvent se situer aux plusieurs niveaux.
Auparavant, les éléments de la rémunération ont fait objet de nombreuses classifications. Les plus anciennes furent élaborées par les juristes[204] et les économistes. Plus récemment, le développement de la taxinomie s'est effectué en gestion et plus particulièrement en gestion des ressources humaines.
En fait, les gestionnaires proposent plusieurs classifications des éléments de rémunération selon leur domaine d'intérêt. Certains suggèrent la partie fixe et la partie variable e (Debski-Samier, 1991, Dubois, 1986), d'autres la partie individuelle et la partie collective e (Aubert & Hoffmann-Hervé, 1996, Groupe Terence, 1994). D'autres encore, distinguent les éléments de la rémunération selon la nature du coût Martory et Crozet (1988). Enfin, des constructions plus élaborées sont proposées autour de l'ensemble de ces différentes variables en intégrant l'horizon de la rémunération (immédiate ou différée), (Donnadieu 1997, Roussel 1996, Sire 1993).
En présentant les risques de rémunération, nous allons nous intéresser à la classification des constructions complexes notamment, à la pyramide de Donnadieu (1997) qui présente une structure de rémunération de quatre niveaux : une rémunération directe, des périphériques légaux, des périphériques sélectifs et des périphériques statutaires ou éloignés. On trouve de ce fait, que chaque niveau de rémunération comporte en soi des risques que l'audit des

[204] Le juriste considère la rémunération du travail, comme un revenu pour l'employeur et comme un coût de production pour l'entreprise. La typologie proposée par le Dictionnaire Permanent et Social distingue trois catégories : le salaire de base qui est versé en contrepartie du travail fourni, les accessoires de salaire qui sont entendus comme des avantages en nature et des frais professionnels et enfin les compléments de salaire qui sont formés par les différentes gratifications.

ressources humaines doive les identifier afin de mettre l'entreprise sous tension (Ebondo Wa Mandzila Eustache., 2006).

2.1. Identification des risques liés à la rémunération directe

La rémunération principale contient une rémunération du poste équivalent à une partie fixe et une rémunération de la façon d'occuper le poste assimilable à une partie variable. Ces deux composantes de la rémunération principale présente plusieurs risques pour les actionnaires, les salariés, et les clients. En effet, la rémunération du poste est composée du salaire de base et des primes. Or, ce système de salaire et de primes se caractérisent d'abord, par leur hétérogénéité car il permet aux dirigeants jouissant d'une immense réputation et d'un grand pouvoir de séduction auprès des administrateurs, d'exiger un salaire excessivement élevé. Ensuite par leur opacité qui réside dans la pluralité des primes et enfin par un différentiel de gains entre dirigeants.

L'augmentation de la part de la richesse créée par l'entreprise et retournant aux dirigeants ne peut se faire qu'au détriment de l'entreprise et des autres parties prenantes. Notamment, dans la détermination de la rémunération que le dirigeant peut agir pour gonfler inconvenant ses revenus.

En définitive, la rémunération principale du dirigeant contient plusieurs types de risques. Le rôle de l'audit des ressources humaines est de mettre l'entreprise sous tension afin d'éviter l'occurrence de ces risque.

La rémunération principale du dirigeant n'est pas la seule composante de la rémunération porteuse de risques pour l'entreprise et les autres parties prenantes. Les périphériques légaux, les avantages en nature ou périphériques sélectifs et les périphériques statutaires ou éloignés n'ont pas le caractère de salaire. Il s'agit des accessoires au salaire mais qui complètent la rémunération et peuvent provoquer des risques plus ou moins élevés.

2.2. Identification des risques associés aux périphériques légaux

Les périphériques légaux comprennent quatre éléments : l'intéressement, la participation financière, le plan d'épargne et les stock-options. Ces quatre composantes d'intéressement financier ont été élaborées pour diminuer l'hostilité potentielle entre les actionnaires et leurs mandataires salariés en intéressant le personnel aux résultats économiques et en les motivant collectivement ou individuellement.

Ces périphériques présentent des risques faibles pour l'entreprise voire nuls (intéressement aux résultats, à la productivité, aux objectifs, la participation financière des salariés aux bénéfices et la constitution du plan d'épargne entreprises) car leur mode d'attribution entraîne d'un accord ou d'un régime obligatoire. En revanche, les stock-options[205] présentent des risques plus élevés. (Ebondo Wa Mandzila Eustache., 2006).

La littérature théorique et empirique récente sur les stock-options montre qu'il existe une relation forte entre la rémunération de type *pay-to-performance*[206] et le comportement des dirigeants. Or, Mehran (1995) trouve une corporation positive entre la performance de la firme et le pourcentage du capital détenu par les dirigeants, ainsi qu'avec le pourcentage de la rémunération des managers qui est lié à la performance de l'entreprise, telles que les stock-options et les actions.

Dans cette optique, Hall (1998) mesure le degré d'incitation *pay-to-performance* des stock-options attribuées aux cadres supérieurs des entreprises américaines. Il constate que la réévaluation des stock-options ainsi que les nouvelles attributions augmentent la corrélation

[205] Les stock-options se définissent comme étant un droit qu'une entreprise octroie à un collaborateur, permettant à ce dernier d'acquérir les titres de la firme à un prix fixé le jour de l'octroi par le conseil d'administration et dans un délai généralement 5ans.

[206] Corrélation entre rémunération et performance.

entre la rémunération du dirigeant et la valeur de l'entreprise. Quant aux études empiriques de Core et Guay (2001), Hartzell et Starks (2003), Yermack (1995), Mehran (1995) et Palia (2001) prouvent que les stock-options jouent un rôle dans l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires et dans la réduction des conflits d'agence. Selon les prédictions de la théorie de l'agence, si les intérêts des actionnaires sont alignés sur ceux des dirigeants, ces derniers prendront des décisions qui vont dans le sens de la création de valeur actionnariale.

Ces plans d'option sur actions (stock-option) constituent le mode de rémunération des cadres dirigeants le plus séduisant et le plus motivant dans la mesure où il permet d'associer les cadres dirigeants et supérieurs de l'entreprise aux plus-values du capital.

Cependant, plusieurs risques peuvent être accordés à l'outil de motivation des dirigeants que sont les stock-options.

En effet, les stock-options sont en principe diffusées à tous les salariés appartenant à une catégorie de personnel ou choisis à titre individuel. En revanche, l'étude réalisée par GHIULAMILA, A-L., 2001, montre que les hauts dirigeants et les cadres dirigeants soient les plus gros bénéficiaires des plans d'actions. Il en découle un climat de méfiance et le risque de distributions arbitraires dans la mesure où en réalité, les stock-options sont plus données qu'achetées. Or, les heureux bénéficiaires peuvent se soustraire à leurs engagements en imputant la non réalisation des objectifs à l'environnement externe de l'entreprise. Dans la mesure où les dirigeants sont assurés d'être gagnants dans l'opération, ils ne sont plus incités véritablement à créer de la valeur. Il est même à craindre que les stock-options ne constituent un mauvais signal pour les investisseurs. Enfin, la distribution d'options sur actions peut engendrer le risque de faillite à l'entreprise et, un risque d'appauvrissement aux actionnaires. A cet égard, le rôle de l'audit des ressources humaines est d'éviter à la firme que tous ces risques surviennent, comme il doit assurer qu'ils sont tous manipulés.

2.3. Identification des risques associés aux périphériques sélectifs

Les périphériques sélectifs, connus sous le nom d'incentives en anglais sont accordés sous forme d'avantages en nature qui comprennent principalement le logement, la voiture de fonction affectée aux déplacements professionnels, aménagement spacieux des bureaux, voyages, cadeaux divers, prise en charge des frais de téléphone et de déplacement. Ces derniers peuvent être la source des risques, car ils sont difficiles à évaluer et qui viennent fortement amoindrir une partie de la richesse créée par l'entreprise, par exemple, la voiture de fonction n'est pas toujours utilisée dans un cadre professionnel. De ce fait, la protection du patrimoine de l'entreprise ne semble pas être totalement assurée. Pour cela, l'un des objectifs premiers de l'audit des ressources humaines est de protéger les actifs de l'entreprise.

En définitive, la rémunération globale des dirigeants est très complexe dans son système à tous les niveaux. Vaste dans la panoplie des périphériques ou avantages accordés, inefficace par rapport aux objectifs recherchés. Elle manque de transparence. Tous ces facteurs ne facilitent pas nécessairement la tâche de certains directeurs des ressources humaines. En revanche, ils donnent libre cours à des abus de la part des dirigeants les plus ingénieux qui n'hésitent pas à profiter des faiblesses du système. Par ailleurs, ce système est très coûteux pour l'entreprise et sa lisibilité sociale est parfois nulle. Certains dirigeants feignent de ne pas percevoir que tous ces avantages constituent un « plus » financier, donc un sacrifice pour l'entreprise, ses actionnaires, ses fournisseurs et ses clients qui, pour la plupart, ignorent la rémunération globale réellement versée aux dirigeants de la société. Raisons de cette situation sont bien connues : les administrateurs auxquels revient la responsabilité de déterminer la rémunération, des dirigeants ont un pouvoir limité découlant de leurs caractéristiques personnelles (Ebondo Wa Mandzila Eustache., 2006).

3. Le rôle de l'audit des ressources humaines dans la réduction de la sur rémunération des dirigeants

1.1. La démarche de la mission de l'audit des ressources humaines selon la méthode d'IFACI

Menu d'une autorisation d'intervenir (l'ordre de mission), l'auditeur :

- Dans une première phase (d'étude) s'informe et analyse l'organisation, le fonctionnement et les indicateurs de performance du « domaine audité », identifie et propose un cadre d'organisation pouvant servir de référentiel ; étudie les différents risques théoriques possibles, analyse les risques réels et leurs probabilité de manifestation, discute les objectifs au regard des orientations retenues par le donneur d'ordre ; précise les tâches lui permettant d'atteindre ses objectifs et programme dans le temps les étapes d'exécution de ces tâches.

- Dans une seconde phase (de vérification), précise le champ qui va être couvert par ses travaux de vérification et ses entretiens, matérialise tous ses travaux et synthétise les faits liés à des problèmes dans les papiers de travail spéciaux.

- Dans une dernière phase (de conclusion) regroupe l'ensemble de sa production, analyse sa conformité au regard des préoccupations du donneur d'ordre, la synthétise, l'expose au responsable du « domaine audité » et aux personnes directement concernées par la mission d'audit, rédige le projet de rapport qu'il fait valider par le responsable du « domaine audité » et les personnes directement concernées , discute avec ces mêmes personnes les possibilités de redressement ou d'amélioration et rédige un document de recommandations.

Les étapes de la mission de l'audit	Les outils de l'auditeur
La phase d'Etude :	
L'étape de Reconnaissance	Le plan d'approche
L'étape d'analyse des risques	Le tableau des forces et des faiblesses apparentes (TFFA)
L'étape de choix des objectifs	Le rapport d'orientation
L'étape de détermination des tâches d'audit	Le programme de vérification
L'étape de planification du déroulement de la mission	Le budget, l'allocation, le planning et le suivi de la mission d'audit
La phase de Vérification	
Les tâches de vérification et entretiens	La feuille de couverture et conclusions
Le détail des travaux effectués	Les papiers de travail
L'identification des problèmes	La feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)
La phase de Conclusion	
L'étape de synthèse	L'ossature du rapport
L'étape de restitution	Le compte rendu final au site
L'étape de rédaction et validation	Le rapport d'audit (projet et validation définitive)
L'étape du suivi des recommandations	L'état des actions de progrès

Tableau 1 : la démarche de la mission de l'audit et les outils de l'auditeur
Source : http://www.ifaci.com/

1.2.Le dispositif de l'audit visant à réduire le risque de sur-rémunération des dirigeants

Domaine	**Zones de risques**	**Types de risques**	**Dispositifs de contrôle interne et d'audit**
Rémunération directe	-Salaires de base -Primes	-Mauvaise qualification des dirigeants -Prolifération de primes	-Définir des critères de qualification ou salaire de base -harmonisation des primes par secteur d'activité ; mise en place des grilles de primes
	-Salaires de performance ou bonus adossés aux données comptables et boursières -Salaires de performances adossées aux performances futures -Salaire de performance adossé aux performances futures	-Manipulation de l'information -Décalage temporel -Vision court termiste -Asymétrie d'information -Risque moral	- Audit des documents comptables y compris des données prévisionnelles -Mise en place des rémunérations différées -Liste nominative de la rémunération des dirigeants à annexer au rapport annuel avec détails des éléments de rémunération, comité d'audit dispositif de cueillette et de distribution d'information des actionnaires et leurs représentants -Evaluation a posteriori des performances réalisées, attributions conditionnelles du bonus
		-Sélection adverse (incertitude sur les aptitudes réelles du dirigeant) -Coût de négociation	-Mise en place d'une rémunération variable forte -Comité de rémunération ; procédure formalisée de rémunération
		-Risques non spécifiques des dirigeants (lié à la conjoncture économique et sociale)	-Rémunération liée à la capacité d'adaptation du dirigeant
Périphériques légaux	Stock- options	-Distribution arbitraires des stocks options -Non réalisation des objectifs	-Procédure d'attribution fixant aussi les critères et la date d'attribution -Attribution conditionnelle
		-Faillite de l'entreprise, absence de support aux options	-Inscription en charge de personnel de la valeur des options
		-Injustice, démotivation	-Intéresser tout le personnel à l'obtention de plans d'options sur actions.
		-Frustrations des actionnaires, ventes de titres détenus, baisse du cours des titres de la société	-Approbation des plans d'options d'action en assemblée générale.
Périphériques sélectifs ou avantages en nature	-Avantages traditionnels en nature et avantage nouveaux sélectifs	-Alourdissement des charges supportées par l'entreprise	-Optimisation des périphériques sélectifs, des coûts salariaux en choisissant les périphériques sélectifs le moins onéreux : -définir les critères d'une politique de rémunération -intégrer les périphériques sélectifs dans la stratégie de l'entreprise et la lier à la qualité du travail et non au statut

Source : EBONDO WA MANDZILA Eustache., 2006., la gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et contrôle interne., Harmattan., Paris., P,150.

Conclusion

L'objectif de cet article était de mettre en évidence le rôle de l'audit des ressources humaines dans la restriction de la sur rémunération. En effet, nous avons constaté qu'il s'assure que les dispositifs de contrôle interne de l'activité rémunération existent et sont efficaces, en détectant d'éventuels dysfonctionnements ou d'éventuelles faiblesses du système de contrôle interne existant, comme il aide l'organisation à atteindre ses objectifs et réduit les risques de fraude ou d'appauvrissement de la firme.
L'audit des ressources humaines peut être pratiqué aussi dans le but de s'assurer que la rémunération des dirigeants se fait conformément aux lois et aux règlements en vigueur. L'objectif est de s'assurer que les rémunérations versées correspondent bien à des prestations fournies ou que l'entreprise n'emploie pas des dirigeants clandestins, ce qui peut permettre de réduire les charges de personnel et protéger l'entreprise de toutes poursuites judiciaires ou de s'exposer à des sanctions financières graves.
En toute évidence, l'audit des ressources humaines comprend toutes les missions qui visent à améliorer la détermination de la rémunération des dirigeants. Il analyse les risques et les déficiences existants dans le but de donner un conseil, de faire des recommandations.

Bibliographie

Aubert N., Hoffmann-Herve M. (1996), « Mettre en Mouvement les Ressources Humaines: Outils et Moyens», in AUBERT, N. (dir.), Diriger et Motiver, Paris, Les Éditions d'Organisation, P. 144-169.
BAKER G.F., Jensen M.C., Murphy K.J. (1988), « compensation and incentives: practice vs. Theory», journal of finance, Vol.43, P. 593- 616.
Bouquin H., Becour C. (2008), audit opérationnel, entreprenariat, gouvernance et performance, Economica., Paris.
Brenner S., Schwalbach J. (2009), «Legal institutions, board diligence, and top executive pay», Corp. Gov. Int. Rev., Vol. 17, N.01, P. 1–12.
Brian J. Hall et Jeffrey B. Liebman (1998), «Are CEOs really paid like bureaucrats ?, Quarterly», Journal of Economics, Vol. 113, N. 03, P. 653- 691.
Conyon M.J., Peck S.I. (1998), «Board control, remuneration committees, and top management compensation», Acad. Manage. J., Vol.42, N. 02, P. 146–157.
Core J.E., Guay W. (2001), « Stock option plans for Non Executive Employees », Journal of Financial Economics, Vol.69, p.253-287.
D'Arcimoles C., Le Maux J. (2005), « Gouvernance d'entreprise et rémunération des dirigeants en France : variation sur la transparence et la performance», In Les cahiers du CERGOR, Vol. 2 (Ed, Amadieu, J. F.), p.27.
Debski-Samier N. (1991), « Appréciation des Performances et Rémunérations : Une Vision plus Globale », in Actes du 2 e congrès de l'AGRH, Cergy-Pontoise, P. 153-160.
Deckop P.R. (1988), «determinants of chief executive officers compensation», industrial and labor relations review, Vol. 42, N. 02, P. 215- 225.
Donnadieu G. (1997), Du Salaire à la Rétribution : Pour une Nouvelle Approche des Rémunérations, Éditions Liaisons, Paris.
Dubois J. (1986), Les Salaires, Les Éditions d'Organisation, Paris.
Ebondo Wa Mandzila E. (2006), la gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et contrôle interne, Harmattan, Paris.
Fericelli-Pelletier A.M., J. Kahn (1994), « Stratégies de l'entreprise en matière de rétribution et utilisation des substituts aux salaires directs en situation d'incertitude portant sur le comportement des salariés », Actes du 5 ème congrès de l'AGRH, novembre.

Finkelstein S., Hambrick D.C. (1989), «chief executive compensation: A study of the interaction of markets and political processes», strategic management journal, Vol.10, P. 121-134.
Fisher J., Govindarajan V. (1992), « profit center manager compensation: An examination of market, political and human capital factors», strategic management journal, Vol. 13, P. 205-217.
Fizel L., Louie K. (1990), «CEO retention, firm performance and corporate governance», managerial and decision economics, P. 167- 176.
Ghiulamila A.L, (2001), « la rémunération des dirigeants : tendances récentes et pratiques du marché», in Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques, sous la direction de Le Joly K., Moingeon B.
Groupe Terence, (1994), Encyclopédie des Ressources Humaines, Tome 4, Les Éditions d'Organisation, Paris.
Hall B., Liebman J. (1998), « Are CEOs Really Paid like Bureaucrats ? », Quarterly Journal of Economics, Vol. 103, p. 653-91.
Hartzell J., Starks L. (2003), « Institutional Investors and executive compensation », New York University Stern School of Business, Working Paper.
Hearn B. (2011), « The determinants of director remuneration, executive tenure and individual executive disclosure in North African IPO firms», Res. Int. Business Finance, in press, doi:10.1016/j.ribaf.2011.11.002.
Jensen et Meckling, (1976), « Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure «, Journal of Financial Economic, p. 305-360.
Jensen M.C., Murphy K. (1990), « Performance Pay and Top Management incentives », Journal of Political Economy, Vol. 98, N.02, P. 225-264.
Lausten M. (2002), «CEO turnover, firm performance and corporate governance: empirical evidence on Danish firms», Int. J. Ind. Organ., Vol. 20, P. 391–414.
Martory B., Crozet D. (1988), Gestion des ressources humaines, Nathan.
Mehran H. (1995), « Executive compensation structure, ownership and firm performance», Journal of Financial Economics Vol. 38, No 02, p.163-184.
O'reilly C.A., Main B.G., CRYSTAL G.S. (1988), « CEO compensation as tournament and social comparison: A late of two theories», administrative science quarterly, Vol. 33, P. 257-274.
Palia D. (2001), «The endogeneity of Managerial compensation in Firm Valuation: ASolution», The Review of Financial Studies, Vol.14, N.03, P. 735-764.
ROUSSEL P. (1996), Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail, Économica Paris.
Shleifer A., Vishny R. W. (1997), «A survey of corporate governance», Journal of Finance Vol. 52, N.02, P. 737-783.
SIRE B. (1993), en collaboration avec P. DAVID, «Gestion Stratégique des Rémunérations», Éditions Liaisons, Paris.
Unite A.A., Sullivan M.J., BROOKMAN J., MAJADILLAS M.A., TANINGCO A. (2008), «Executive pay and firm performance in the Philippines», Pac.-Basin Finance J., Vol. 16, P. 606–623.
Yermack D. (1995), « Do Corporation Award CEO Stock Options Effectively ? », Journal of Financial Economics », Vol.39, p. 237-269.
http://www.code-afep-medef.com/les-remunerations-des-dirigeants-mandataires-sociaux.html
http://www.ifaci.com/

L'ENTREPRISE, DE L'ESSENCE ECONOMIQUE AU ROLE DE REGULATEUR SOCIAL EN PERIODE DE TRANSITION – CONCEPTS ET METHODOLOGIE

Ali TADJINE
Docteur habilité en psychologie des organisation et gestion des ressources humaines,
Maitre de conférences
Université Abdelhamid Ibn Badis – Mostaganem
Tadjine_ali_psycho@yahoo.fr

Introduction

L'entreprise se trouve être de plus en plus propulsée sous la rampe de la lumière sous l'impulsion des considérations qui lui confèrent des objectifs d'ordre économiques et des responsabilités sociales, ce qui nous semble à premières vues incompatibles, car la recherche du profit ne s'embarrasse pas d'objectifs qui s'inscrivent dans la logique du social et inversement ; alors quelle serai la configuration de cette entreprise qui arrive à réaliser cet grand écart et à concilier ces objectifs aux antipodes ?

Avant d'y répondre, une définition de l'entreprise est insérée pour donner toute la profondeur au sujet. Généralement deux conceptions se disputent le sujet ; la conception univoque et celle complexe.

1. Définition de l'entreprise

1.1.Approche univoque de l'entreprise

Cette approche est fondée sur la notion de la firme, qui assimile l'entreprise à un acteur passif sans autonomie aucune, soumis aux impératifs et contraintes du marché. La notion de marché n'est pas à considérer dans l'optique obtus de recherche de profit et à connotation de mondialisation ; Cette conception est inspirée de l'hypothèse centrale du modèle Walrassien, qui réduit l'entreprise à la réalisation de la rationalité d'affectation des différentes ressources selon souvent des opportunités contractuelles dans un environnement pas forcement favorable ; Walras écrivit : : « La firme n'a rien d'autre à faire que d'appliquer mécaniquement les règles du calcul : La firme point se comporte comme un automate, programmé une fois pour toutes ». Il ressort de façon clair que cette approche ne met pas seulement en évidence l'aspect libéral de l'économie prônée, mais aussi les principes de la pensée classique en organisation ; il est également évident que cette conception de l'entreprise induit une prise en considération d'une multitude d'approches contractuelles que l'entreprise peut contracter, et que de façon certaine ont une influence sur la gestion en déterminant les stratégies d'actions des décideurs à différents niveaux.

1.2. Approche de l'entreprise organisation complexe

Cette approche induit indubitablement la prise en considération simultanée d'un ensemble de paramètres, qui tout en structurant l'entreprise en organisation, y sont structurés. Cette mise en communauté et en symbiose de phénomènes diversifiés suppose une démarche systémique intégrant l'entreprise dans ses différentes composantes avec son environnement dans le cadre d'une pluridisciplinarité, ce qui a ouvert de nouvelles perspectives quant à l'étude de l'entreprise. Cette réalité se manifeste donc par la prise en compte de l'historique de

l'entreprise en axant l'intérêt sur le projet fondateur de l'entreprise et ses éventuelles interprétations, sur la façon de structurer l'entreprise, et sur son organisation architecturale, sur la l'amorce des stratégies adoptées et les impulsions qui leur sont liées, sur la façon de concevoir le pouvoir et de l'exercer, sans occulter l'apport de l'identification et détermination des opportunités, des enjeux , des défis, des obstacles et autres paramètres que l'entreprise aura à favoriser ou à éviter.

Au-delà des implications distinctes de ses deux approches sur la façon de concevoir l'entreprise et par conséquent la manière de l'auditer ; l'entreprise pour les besoins de la présente intervention est à considérer comme une communauté d'hommes, qui se structurent autour d'un projet collectif qui définit la manière de produire, le type de compétence et le niveau de savoir –faire, et également de s'inscrire implicitement ou explicitement dans une certaine éthique. Cette configuration nous amène à situer l'entreprise dans sa dimension institutionnelle. Configuration, qui combien même contenant les attributs les plus pertinents, ne semble pas être forcément la plus dominante, le modèle de l'entreprise anglo-saxonne représenté par le standard de l'entreprise- contrat tend à la surplomber surtout avec la mondialisation.

Un débat sur la physionomie de l'entreprise et la détermination de ses différents attributs, rôles, prérogatives est d'actualité est en vogue et suscite d'énormes attentions et intérêts, néanmoins la présente intervention ne peut le contenir au vu de son importance et de ses ramifications ; Renaud Sainsaulieu (1992) en résuma la portée et écrivit : « L'entreprise, une affaire de société ».

Concernant le second volet des préoccupations, qui prend racine pour nombre de ces implications dans les enseignements de l'approche complexe de l'entreprise ; elles orientent de la sorte l'attention vers les questions de culture au sens de référent notionnel dans l'acceptation la plus générique qu'on puisse considérer, néanmoins la circonscrire même de manière superficielle et au risque d'altérer la réalité, donnerai une profondeur à l'approche. Il est d'un intérêt certain en s'intéressant aux éléments culturels de prendre le temps nécessaire pour situer les changements opérés au niveau des entreprises économiques et de déterminer le processus, la portée, les raisons, la manière, les objectifs, une kyrielle de questionnements dont les réponses et éclairages seront certainement d'un apport bénéfique ; ce qui ouvre de nombreuses perspectives à la problématique évoquée ; d'où nécessité de travaux de recherche en la matière et justifie l'intérêt que revêt le changement, comme élément indispensable à prendre en considération .

1.3. Le changement

En potassant la littérature spécialisée, les enseignements concernant les caractéristiques des organisations mettent en avant l'attribut de la permanence, et qui dit permanence a forcément dans l'esprit, abrogation de changement ; de là, l'obligation de définir le changement nous semble d'un intérêt certain.

Il est connu que le changement est un corollaire à l'existence dans ses différentes manifestations, donc il n'est ni rare, ni exceptionnel, ce qui l'est c'est parfois, la manière dont il est exécuté, les résultats qu'ils engendrent, les implications qu'ils supposent. Généralement le changement s'inscrit dans une logique qui oscille entre l'évolution et l'homéostasie, que certains qualifient de stabilité dynamique, cette dernière situation en se présentant de la sorte , donne l'impression d'un antagonisme, qui mérite explication, mais avant d'y revenir,

l'attention demeure focalisée sur le phénomène de changement, dont l'essence se situe principalement dans la complexité généré par le rapport dialectique entre l'évolution et l'homéostasie.

L'évolution peut être appréhendé dans le sens que l'objet du changement dans sa totalité subie des transformations, une refonte globale du système est mise en branle, une sorte de reconstruction de la réalité dont l'essentiel se fonde sur la permanence de l'essentiel avec greffe de nouveautés après suppression des désuets. La différence pourrait se situer au niveau d'impacts et l'ampleur du changement occasionné. Edgar Morin (1987) a superbement expliqué le phénomène du changement et de la mutation suivant l'évolution ; explication que j'adopte dans ce cadre précis : « Pour comprendre ce qu'est une métamorphose - écrit-il - considérons celle qui transforme une chenille en libellule. La chenille s'est enfermée dans la chrysalide, soudain ses phagocytes chargés de la défendre contre les organismes extérieures s'attaquent à son organisme même, ils détruisent ses organes y compris son système digestif puisque la libellule changera de nourriture ; seul est épargné le système nerveux qui maintient l'identité de l'être et contrôle sa métamorphose. Tout le reste de l'organisme est ravagé, c'est dans cette destruction sans merci que s'opère la construction d'un être totalement nouveau et pourtant radicalement le même ».

L'homéostasie comme deuxième type de changement possible, peut être assimilé au changement qui intervient à l'intérieur du système dont l'objectif est la préservation de l'équilibre ; l'attention n'est pas dirigée vers la modification du système mais sur les capacités et les aptitudes qu'a le système pour s'auto réguler. Par comparaison au changement du type évolution, le changement à la recherche de l'homéostasie est une caractéristique inhérente à tout organisme de quelle nature que ce soit donnant l'impression de l'immobilisme et cultivant le statut quo.

1.4. Le changement et l'entreprise économique Algérienne

Pour revenir aux entreprises économiques occidentales et au management qui y prévaut, on se rend compte que les changements enregistrés sont plutôt de type homéostatique résultant de bouleversements structuraux ou d'évolution de systèmes. L'histoire du management occidental se présente en une succession de processus adaptatifs donnant à l'instrumentalisation des dysfonctionnements et chaos de la praxie sociale et sécrétions multiformes de l'évolution tourmentée du XXe siècle et ce début du XXI e siècle une pertinence particulière. Cette réalité peut-on la considérer comme valable pour l'entreprise publique économique Algérienne ? Il est évident que la réponse est négative ; les réformes engagées après l'adoption de l'économie de marché ont introduit les entreprises dans une dynamique de refonte globale, de remise en cause fondamentale et totale. Les changements qui concernent l'entreprise économique Algérienne sont de type évolution, que l'exemple éthologique, qu'Edgar Morin présente, constitue une analogie édifiante. Il met en évidence la présence d'une force interne, sorte de programmation qui en se mettant en branle transforme le tout à l'exception du système nerveux qui est épargné et à qui est dévolu le contrôle du processus et la préservation de l'identité de l'être en cours de mutation. **C**oncernant le processus de mutation de l'entreprise économique Algérienne , le maître d'œuvre est extérieur à l'entreprise , il s'agit de la conjoncture économique caractérisée par des contraintes biens réelles qui n'ont rien de théorique , souvent apostrophées et régulièrement critiquées, mais n'en constituent pas moins la lame de fond qui la rend parfois l'entreprise méconnaissable, quand elle ne la détruit pas .La mise en place des réformes aboutissent parfois à la liquidation pure et simple d'entreprises , souvent à des suppressions d'emplois, toujours à une

demande de renoncement de la part des salariés de leurs habitudes, et l'exigence qui leur est faite de changer de comportements pour qu'ils soient conformes aux nouvelles configurations érigées en normes . Face à cette nouvelle configuration, l'entreprise économique dans sa nouvelle configuration se doit de s'initier à un nouvel apprentissage qu'impliquent les nouvelles donnes, apprentissage qui prend consistance dans l'obligation de remise en cause des certitudes, l'acceptation de nouvelles conjectures, la reconstruction d'une réalité par la mise en œuvre de stratégies favorisant le changement et le concrétisant. L'une des constantes de la nouvelle réalité est que les différents acteurs au niveau des entreprises sont non seulement appelés à changer de comportements, mais parfois à se situer dans des postures diamétralement opposées à ce qu'ils avaient l'habitude d'adopter ; à faire fi de convictions ancrées et combien entretenues durant des décennies pour justement les renier, établir un ordre sur les décombres d'un ordre antérieur, en d'autres termes préconiser un désordre pour instituer un nouvel ordre jugé plus adéquat et performant. Situation potentiellement génératrice de dysfonctionnements dont les agencements à différents niveaux ne peut s'effectuer de façon spontanée, mais bien au prix d'une gestion de changement onéreuse à différents niveaux interdépendants et articulés. Certains seront signalés dans le cadre de cette intervention, car prétendre les circonscrire dans leur totalité relève de la pure prétention démesurée. A titre illustratif et sans être significatif d'une quelconque pertinence, les sujets développés à l'instar des processus d'apprentissage mis en œuvre, les attitudes développées, les motivations exprimées, la qualité de communication pratiquée, constituent les éléments qui permettent de mettre en exergue la culture en place en cette période de transition. Dans ce cadre précis, il est utile et important de rappeler l'influence que la culture exerce sur la gestion par le biais des valeurs qu'elle favorise, des croyances qu'elle colporte et des habitudes qu'elle véhicule. Reprendre les différentes définitions de la culture risque de dépasser le cadre de ce travail de recherche car le nombre de définitions est égal au nombre de spécialistes en la matière ; néanmoins elles ont en commun le fait qu'elles font référence à l'unicité des perceptions, des attitudes, des attentes, des motivations, et des représentations qui caractérisent une culture par rapport à une autre. Les différentes définitions s'accordent à attribuer à la culture les caractéristiques suivantes :- La culture est appréhendée comme étant un tout.

- La culture est en intime relation d'avec le vécu quotidien de l'individu et de sa communauté.
- La culture est en rapport avec l'aspect matériel et immatériel de la praxie sociale.
- La culture est le résultat d'un processus cumulatif permettant l'appréhension de la réalité et la proposition de solutions.

En outre, La culture prise dans son sens générique peut paraître générale et suffisamment claire, qu'elle peut nous induire en erreur en confondant le spécifique et le général, le commun et le propre ; c'est pourquoi, il devient impérieux de faire la distinction entre les différentes formes de cultures ou plutôt les principales « variétés » de cultures qu'on peut identifier dans une société à savoir : la culture générale de la société- la culture d'entreprise- la culture politique – la culture organisationnelle.

L'expérience quotidienne nous renseigne sur le foisonnement des interactions du fait culturel sur l'acte de gestion qui ne peut prendre forme que par rapport à un vécu fortement imprégné de considérations d'essence culturelles. Cette caractéristique ne cesse d'être accentuée et de façon de plus en plus évidente par le fait que le monde est devenu village où rien n'échappe à l'omniprésente influence de l'autre surtout de celui qui détermine la norme, qui crée la technologie, qui décide de l'utile et du superflu, de l'essentiel et de l'accessoire, décision

fortement imprégnée de culture , de culture du dominant, et de là, apparaît toute les limites de ne concevoir l'influence que de sa propre culture , d'ignorer ou de négliger celles incorporées dans les machines importées ou techniques adoptées. IL est impérieux d'insister sur la nécessité de l'approche interculturelle non pas en terme d'analyse anthropologique détaillée de toute culture en relation avec notre vécu quotidien, mais en terme de mise en garde contre le fait d'ignorer ou de ne pas en prendre conscience et acte. IL est certain que l'on ne transfère pas impunément des machines, des techniques, des modalités de management d'une situation socio-historique, économique et culturelle à une autre. Admettre cette assertion semble clore la recherche de réponse à la thématique de la présente intervention, mais en réalité, la réponse ne se situe pas dans son affirmation ou infirmation ; elle se situe principalement dans l'identification des aspects les plus en mesure de faciliter l'intégration de tous les éléments que les multiples interactions supposent inévitablement.

L'approche interculturelle se doit de faire le tour des différents types de réflexion que l'on peut rencontrer à savoir la réflexion phénoménologique, épistémologique et éthique. Les niveaux adoptés dans cette catégorisation ne sont pas le reflet d'une préoccupation d'analyse approfondie du concept de culture, mais répond au besoin de mettre en exergue les véritables contours et manifestations de l'acte de gestion dans l'entreprise économique.

L'aspect phénoménologique nous conduit à demander aux différents intervenants (dirigeants et travailleurs) d'expliciter leur culture dans ce qu'elle a de propre, de décrire le système perçu et assumé comme étant le leur, d'évoquer une identité professionnelle. Il reste entendu que cette démarche privilégiera le côté subjectif. L'aspect épistémologique sera réservé au recueil des analyses des spécialistes et études approfondies si elles existent. L'aspect éthique quant à lui s'intéresse au travail de recensement des modalités entreprises par les pouvoirs publics, les corporations, les syndicats pour accompagner les transformations que l'adoption de l'économie de marché a mis en branle et en même temps dénoncer les dérives et répercussions sur la gestion des ressources humaines. Trevino L. (1986), dans « Ethical decision making in organisation » confirmait que la culture affecte le comportement éthique de plusieurs manières. Par exemple une culture qui privilégie des normes éthiques encourage les membres de l'organisation à se conduire en conformité avec cette éthique. De plus, les représentants de l'autorité – les managers et autres professionnels qualifiés – peuvent encourager ou décourager un comportement éthique. Pour mettre en lumière les nouvelles normes et standards acceptés et encouragés.

Il est admis que les conduites économiques ne sont pas forcément toujours imprégnées de rationalité qui reste toujours à déterminée, la rationalité ne se conçoit que consensuelle ; alors que l'existence de plusieurs partenaires à objectifs parfois divergents ne permet pas la détermination de façon catégorique la rationalité ; la quête de la satisfaction qui n'est pas toujours corollaire d'optimisation oriente les choix et imprime les directions à suivre ; l'homo oeconomicus malgré sa prédominance comme modèle théorique dominant ne peut à lui seul rendre compte de la complexité des comportements en situation de travail, des buts secondaires, parfois souterrains voire clandestins , donnent de la pertinence à certaines pratiques et en éliminent d'autres, en façonnant les contours d'un Behaviorisme Economique pris dans le sens d'une praxis sociale où se mêlent l'utile à l'accessoire, le cognitif à l'affectif, la prise de risque à la sécurité, la certitude à l'incertitude dans l' espace du règlement et de la contrainte. Cette réalité a été synthétisée par Herbert Simon (prix NOBEL 1978) en parlant en termes de « rationalité limité ». Face à cette réalité, il devient impérieux d'orienter la recherche d'explications et d'analyses en dehors d'une démarche scientiste basée uniquement sur un déterminisme obtus où les mêmes causes produisent indubitablement les mêmes effets, mais elle doit également être orientée aussi bien vers une

conception systémique, où les notions d'interactions et de rétroaction des effets sur des causes prennent toute leur pertinence permettant à l'organisation au sens d' entreprise de se comporter aussi bien en modèle homéostatique, que conformément à une conception holistique où l'environnement prend une signification déterminante dans l'explication et l'analyse.

En procédant à l'inventaire et analyse des changements des comportements des travailleurs et dirigeants d'entreprises face à l'émergence de nouvelles préoccupations inscrivant l'entreprise dans le giron de considérations sociétales, un problème de nature méthodologique risque de se mettre en évidence et qui peut être résumé par la présente question : « Comment peut-on procéder à une analyse structurelle en période de transition? » Période qui se caractérise par l'aspect changeant et dynamique des différents éléments en interaction ; Claude Dubar estime que : « Par essence synchronique, une analyse structurelle est incompatible avec une analyse dynamique nécessairement diachronique », ce qui nous a amène à prendre les précautions nécessaires pour mettre en évidence en guise de matériaux d'analyse les véritables structures et sous structures qui donnent forme et vie à l'organisation ; de même que les facteurs endogènes et exogènes qui influencent directement ou pas les transformations. Cette précision est insérée pour attirer l'attention sur l'influence que peut avoir la méthodologie adoptée dans tout travail de recherche en période de transition.

Outre cet aspect, le référent théorique adopté, qui permet de donner l'assise et la profondeur nécessaires à la présente intervention ne peut certainement pas cerner l'étendue du sujet , néanmoins certaines pistes seront privilégiées à l'instar des prescriptions de l'école structuro-fonctionnaliste qui nous permettent de répondre aux exigences méthodologiques de l'analyse du fait qu'elle situe le concept de structure comme étant axial, concept que Parsons définit comme étant un système dont les rôles constituent les divers éléments . Le lieu d'intervention ciblé étant l'entreprise prise dans le sens d'organisation qui constitue l'émanation d'une multitude de structures en interaction en quête de stabilité corollaire de survie dans un monde en perpétuel changement. La confiance dans la réalisation de l'harmonie organisationnelle et son acceptation comme postulat, en dépit du caractère fluctuant aussi bien de l'entreprise que de l'environnement, est basée sur l'explication de l'école fonctionnaliste suivant ses principes qui sont :

- Un agrégat de structures agencés et intégrés forme une organisation.
- Toute organisation est relativement stable et permanente.
- Tout élément d'une organisation est doté d'une fonction (rôle) qui contribue à son maintien.
- Le fonctionnement de toute organisation est tributaire de l'harmonie et du consensus de ses membres autour des valeurs fondamentales (Convergence des représentations et ancrage à la culture d'entreprise).

D'autres approches théoriques se sont intéressées au processus de changement mais en l'abordant différemment , à l'instar de l'évolutionnisme dans sa version sociale qui emboîte le pas au Darwinisme et décrète une approche dynamique en perpétuel mutation ; Tocqueville écrivit : « Un système social évolue dans sa logique vers son perfectionnement » ; quant à Spencer , il privilégie un homomorphisme comme prisme d'analyse et de compréhension de tout processus de transformation et de changement .
Il est clair que le foisonnement de théories et d'approches a contribué à donner au sujet de multiples dimensions qui lui sont siennes en permettant des explorations approfondies et multidirectionnelles et nous permettent de revenir sur le questionnement original à savoir :

dans quelle mesure la conciliation d'objectifs d'apparence non concordante demeure du domaine du prescrit managériale.

Des mécanismes sociaux naissent indéniablement à l'occasion de tout changement quel que soit l'ampleur et la diversité, tout en étant déterminés, ils sont déterminants pour l'avenir de l'organisation ; c'est pourquoi il est aberrant, voire suicidaire de vouloir les ignorer, et encore plus, prétendre cultiver l'ambition de les faire fonctionner à la solde d'un courant donné ou une idée particulière. Instrumentaliser les mécanismes sociaux émergeants et plus particulièrement lors d'une période de transition revient à mettre en place les conditions d'échec du processus de changement, c'est pourquoi les analyser sans parti pris revêt une importance capitale. A titre indicatif, certains sont abordés à l'instar de :
Socialisation : Cette notion nous a parue digne d'intérêt du fait qu'elle constitue le creuset dans lequel tout individu se doit de mettre en conformité sans heurt ses capacités et ses aspirations avec la réalité, elle constitue un processus interactif et multidimensionnel qui garantit la cohérence et l'harmonie. Percheron A (1974) : « La socialisation prend figure d'évènement, de point de rencontre ou de compromis entre les besoins et désirs de l'individu et les valeurs des différents groupes avec lesquels il entre en relation. », il est donc clair qu'elle n'est pas que transmission de valeurs, d'attitudes, de normes mais développement d'une certaine représentation du monde, d'une vision de vie particulière et structurée ; Hall D.T (1987) assurait que le socialisation « Développe les aptitudes et le savoir nécessaire à l'exercice des nouvelles fonctions ».

Au-delà de la mission première de la socialisation, qui est d'assurer l'appartenance au groupe et l'intériorisation de ces normes, elle se doit de développer des systèmes typiques de représentations automatiques comme « réponse rapides et stéréotypées » comme dirait Moscovici. Ce résultat ne peut être que l'aboutissement d'un processus de socialisation réussi, objectif que les promoteurs des réformes économique et par conséquent des changements structurels que connaît l'entreprise se doivent de prendre en considération. Il est admis donc que ce qui se produit à l'intérieur d'une communauté, à l'instar de l'entreprise, est finalement le résultat d'un processus qu'on vient de qualifier de socialisation ; il serait donc tout à fait légitimer de n'évoquer la RSE que par rapport à un projet de société. La RSE est donc à rechercher dans une stratégie d'entreprise, résultat de plusieurs facteurs que la société dans sa totalité génère ou ne génère pas. Pour revenir à l'entreprise économique publique en cette période de transition, le processus de socialisation qui nous intéresse concerne le travailleur et le dirigeant de cette entreprise économique Algérienne, qui se sont brusquement retrouvés après trois décennies officiellement glorifiées de positives réalisations, obligés de se transformer dans leurs façons de percevoir leurs mondes professionnels , d'agir et de se comporter différemment , bref de renier leurs passés pour s'engager dans une nouvelle logique au prix d'une destruction / restructuration d'identité , en assurant une disjonction entre identité réelle et identité virtuelle suivant en principe des techniques spéciales et spécialisées visant l'onctuosité du processus de changement, alors qu'en réalité, seul l'éclairage juridique a changé . La préoccupation qui doit nous interpeller c'est justement de déterminer si vraiment les réformes engagées ont permis la mise en place de techniques en guise de mesures d'accompagnement ou au contraire les promoteurs des réformes économiques ne croient qu'aux vertus salvatrices du marché. La réponse est bien évidemment la prégnance de la dimension idéologique réfutant la prédominance des facteurs psychologiques et sociologiques que le management moderne adopte comme leitmotiv en faisant écho à nombre de références théoriques à l'instar de l'école de Chicago qui a eu le mérite de lier l'univers du travail dans ses divers manifestations aux mécanismes de la socialisation, elle en a fait le drame social par excellence ; en effet , Hughes pense que le

« monde vécu du travail » ne peut être réductible à une simple relation d'échange d'utilité – salaire et avantages matériels contre force de travail – il dépend surtout de l'implication de la personnalité individuelle, de la perception de l'environnement et de sa position ainsi que de son articulation en terme de dépendance et d'influence nécessitant une analyse diachronique et multiforme. Abondant dans cette perspective, P. Tripier (1987) écrivit : « Une articulation entre trajectoire probable et système occupationnel, c'est à dire entre un système d'attentes légitimes (à quoi puis-je prétendre étant donné ce que je sais et ce que j'ai fait auparavant ?) Et un système d'opportunité (que puis-je espérer étant donné l'évolution probable des positions professionnelles ? » . Il est certes évident que tout changement de rôle entraîne fatalement des changements d'attitudes et par conséquent de performances , mais ce qui est moins visible et perceptible c'est l'effort consenti pour s'adapter, qui constitue le garant de la non exclusion et par la suite détermine les valeurs structurantes du travail en tant que processus social, donner du sens aux aspirations personnelles, d'appartenance et d'identité sociale , en conservant intactes les chances de réalisation des objectifs de l'organisation.

Circonscrire ces différentes perspectives constituait la trame des préoccupations qui structurent la thématique de cette intervention, il est d'importance de signaler la complexité de la situation que le recours à l'étude d'autres aspects est également de mise, à l'instar de la représentation.

Représentation : S'intéresser à la représentation dans le cadre d'étude axée sur la détermination des comportements des différents agents évoluant dans une situation de travail constitue une étape importante dans la compréhension des différentes imbrications de conduites et attitudes.

Cette importance admise, nous a amène à lui réserver un intérêt particulier que l'approche psychologique ne saurait à elle seule contenir, l'obligation de l'étendre à ses différentes implications lui confère son caractère social que Pierre Kletz et Eléonore Mounoud (2001) synthétisent en écrivant : « A l'évidence, la représentation est pour partie mentale et elle est indissociablement liée à l'appréhension du monde par une personne. Ainsi comprendre une situation, c'est se donner les moyens d'agir via la construction d'une représentation, c'est à dire d'une interprétation de la situation en termes de causes probables (à cause de) et de fins plausibles (en vue de) (….) Mais la représentation est également sociale en cela qu'elle constitue une connaissance dérivée autant qu'inférée. »

Reconnaître que la représentation est sociale nous a conduits donc à ne considérer d'explications possibles et plausibles que dans un contexte d'interactions dans un corps social. Il est des fois suggérer à l'instar de ce qui est avancé par H. Simon (1961) que la « rationalité limitée » peut être déterminante dans l'explication des comportements des gestionnaires du fait que la réalité est bien plus compliquée pour pouvoir la circonscrire par un déterminisme réducteur et simpliste. Il devient clair que la description ne peut être que superficielle, en aucun cas totale et minutieuse, des pans entiers de la réalité seront occultés ; réduire le management à l'apport du seul détenteur de la rationalité limitée conduirait à ignorer les impacts, rôles et contributions de tous ses assistants, conseillers et subordonnés ; ce qui a conduit Perron (1986) à s'interroger : « Comme si, les autres personnes dans l'entreprise n'existaient pas ». Cette prise de conscience et reconnaissance indéfectible de l'importance de tous les membres de l'organisation pose avec acuité la pertinence de l'étude de la représentation et ses exigences qui se manifestent par un certain nombre d'attributs parfois antinomiques mais articulés que nous avons résumé dans le cadre de cette

intervention comme étant la stabilité , l'objectivité , la capacité d'être modélisable et surtout transmissible et fédératrice ainsi que la plasticité , l'évanescence et l'improvisation. Cette articulation à doubles niveaux a exigé que toute étude se doive d'explorer la réalité sociale dans ses différents aspects et manifestations afin de relever les caractères pertinents de nature à déterminer d'une façon ou d'une autre les représentations influençant les comportements des différents acteurs de la relation professionnelle.

La représentation est considérée comme étant stable, donc jouit de la continuité et la régularité que seul l'harmonie du statut quo peut assurer ; accepter cette assertion a posé la difficulté de la mobilité de la praxis sociale ; comment peut-on concilier ce paradoxe apparent ? Comment pourrons – nous comprendre la relation entre cette praxis sociale et la représentation ? Ce questionnement se trouve n'être qu'un aspect d'une problématique qui met en relation une série de paradoxes qui met en évidence le caractère névralgique et déterminant de la représentation qu'il est important de traiter à l'occasion de l'identification des facteurs et circonstances influençant les comportements des différents intervenants.

Ce constat de l'importance de la représentation et de la complexité de ses différents attributs et leurs caractères parfois exclusifs d'apparences mais organiquement complémentaires pose les jalons d'une approche théorique cohérente libérée des paradigmes simplistes basés sur l'existence d'un déterminisme de l'extérieur ou au contraire réduisant la représentation à son seul aspect mental, intrinsèque et psychologique comme seule explication. Ainsi, la question de la détermination des comportements en management moderne nous amène à faire allusion sans trop s'y attarder aux recherches de terrains effectuées par Flament et Abric (1988), Mounoud (1997/2001)et Arent (2001) qui ont conclu que les représentations des uns et des autres sont à la fois façonnées par les éléments contextuels de l'environnement , de la société, et en même temps elles déterminent ou du moins contribuent à déterminer la configuration de cet environnement , de cette société ; une sorte de circularité à l'infini qui pose clairement les difficultés des managers , des théoriciens et chercheurs en la matière ont à mettre en place des procédures d'actions et des outils d'évaluations normalisés susceptibles de dépasser les entraves et difficultés du caractère spiral de cette relation. Outre cette impossibilité de se doter d'une uniformité de références et d'outils, il est également important de souligner l'incapacité des représentations à prédire les comportements combien même elles en constituent d'une façon ou d'une autre la matrice de base et le contexte préfigurant comme l'ont souligner les travaux de Colas (1999/2001) et de Kletz (1997/2001).

Ramenant cette connaissance théorique sommairement exposée à la réalité de la situation de l'entreprise économique en cette période de transition nous amène à se positionner par rapport aux préoccupations suivantes :
les dirigeants et travailleurs se comportent suivant des représentations conformes à une réalité sociale particulière et à une psychologie emprunte de particularités tirant leurs origines et configurations d'une matrice commune qui a pris forme suivant des données culturelles , idéologiques et sociologiques déterminant forcément la dimension psychologique et par la même occasion les différents comportements ; en d'autres termes , conformément à une sorte de mobilité des représentations qui synthétise une plasticité d'identités officiellement valorisées suivant des critères qui exposent le travailleur tous grades confondus au fameux paradoxe du comédien qui pose le problème de l'adéquation des attentes d'avec les exigences, ou encore de la perception de l'autorité et de l'adhésion libre et réfléchie ; le travailleur au sens générique se doit d'être doté d'une idiosyncrasie qui lui permet à moindre frais de s'adapter tant au plan individuel qu'organisationnel, alors, il devient d'un intérêt impérieux d'identifier les changements qui se sont effectués au niveau des causes, de décrire

les réformes structurelles que connaît le monde du travail et par conséquent d'être capable d'en évaluer l'impact réel sur la qualité du management de l'entreprise, de prévoir son devenir de même que les perceptions, attitudes et motivations des dirigeants et travailleurs, paramètres structurant les comportement et performances tant individuels qu'organisationnels.

De ce qui précède, il devient évident que les écueils de type méthodologiques sont à prendre en considération pour se garantir des résultats de toute recherche ou questionnement scientifique dont la validité permet de les considérer comme étant valables et digne d'être présentés dans tout processus de description et d'explication de phénomènes.

Il est vrai que dans la littérature spécialisée, la préoccupation de revisiter le rôle et position de l'entreprise économique occidentale semble de plus en plus pertinent. Si cette préoccupation est légitime et d'intérêt certain, elle le devient encore plus pour l'entreprise en transition, car de toute évidence, cette dernière n'a pas les mêmes atouts ni les mêmes opportunités que l'entreprise capitaliste dont l'obédience au capitalisme est ancrée dans son existence et à tous les niveaux. L'entreprise en transition souffre d'un désavantage et d'un retard qu'il lui faut combler, un travail d'identification se doit d'être fait, une sorte de travail sur soi , une identité à acquérir, une histoire à gérer, un passé à refouler, un vécu à sublimer, un environnement à assainir, une mentalité à mettre en place, la promotion de la mentalité d'entreprendre, la mise à niveau managériale, la croyance en la complexité de l'entreprise en tant qu'organisation où le recours aux paradigmes juridiques est insuffisant pour la comprendre, expliquer les comportements qui s'y déroulent et encore moins pour la gérer, autant de défis qu'elle se doit de soulever, sans occulter les enjeux auxquels elle est appelée à considérer. Face à cette réalité, la préoccupation originelle trouve toute son acuité et ses implications sur la vie de l'entreprise. Parler de responsabilité sociale semble s'inviter à tout débat et réflexion sur l'entreprise, mais comme il vient d'être spécifié, une méthodologie se doit d'être appliquée et surtout d'être insérée dans une démarche systémique. Avant de conclure sans pour autant clore le débat, j'userai de raccourci en affirmant que la finalité de l'entreprise en tant qu'agent économique s'articule autour des phénomènes dont la spécificité managériales sont de l'ordre de la dimension complexe de l'entreprise alors que les responsabilités toujours en construction sont plutôt en rapport avec les vicissitudes du changement et des fluctuations tant de l'entreprise que de l'environnement et pour adosser cette affirmation à une réalité de terrain, je reprendrai les résultats de l'enquête effectuée dans le cadre de travail de recherche pour l'obtention de doctorat en psychologie des organisations ; enquête effectuée dans un échantillon d'entreprises économiques publiques Algérienne. Il est utile que la référence à cette enquête ne reprenne que les informations susceptibles de donner un éclairage pragmatique aux éléments théoriques mentionnées dans l'intervention. Les aspects liés aux considérations méthodologiques et aux exigences psychométriques liés aux outils de recherche ne sont pas repris dans le détail dans le cadre de cette intervention pour souci d'allégement et de concentration sur les éléments de pertinence certaine pour les éléments en rapport avec la problématique évoquée.

La recherche s'est effectuée entre 2000 et 2004 sur un panel d'entreprise publique économique dont la problématique est : Il est indéniable que le processus de changement entamé en Algérie lors du passage de l'économie dirigée à l'économie de marché a, sans le moindre doute, suscité et a engendré des implications et répercussions sur la société dans sa totalité; néanmoins ce qui a été pris en considération dans le cadre de la thèse de doctorat ce sont celles en rapport avec le comportement organisationnel dont ce qu'il a de spécifiques à savoir les éléments déterminants les modes de commandement adoptés, les attitudes et

perceptions privilégiées, les motivations et responsabilités assumées ;en termes plus simples : Déterminer la physionomie d'une gestion performante des ressources humaines.

Dans cette perspective, une question supplante tout débat : Les conditions de réussite de la transition, de métamorphose de l'entreprise publique socialiste en entreprise publique capitaliste ont-elles été assurées ? Question qui constitue la préoccupation axiale de la recherche.

La problématique de la recherche peut être synthétisée comme étant la quête et l'identification des répercussions des réformes économiques sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques économiques Algériennes. Répertorier les changements de comportements des dirigeants, travailleurs et partenaires sociaux des entreprises publiques économiques Algériennes et par la même occasion déterminer l'adéquation ou au contraire l'inadéquation de ces comportements d'avec les exigences de l'économie de marché, en constituent les axes essentiels dont les conclusions sont d'une importance capitale pour l'avenir des réformes structurelles que connaît l'économie Algérienne et par conséquent l'entreprise publique économique.

Dans le cadre de cette recherche, l'attention est focalisée sur l'entreprise publique économique et la façon dont sont mobilisées les ressources humaines, les rôles qui lui sont attribuées dans l'architecture organisationnelle et surtout les changements enregistrés concernant les comportements des dirigeants et des travailleurs après l'adoption des réformes économiques depuis les années quatre-vingt-dix du siècle dernier.

Le postulat de l'importance des ressources humaines admis, nous amène à situer leur position exacte, surtout que l'économie algérienne s'imprègne des exigences de l'économie capitaliste dans sa forme la plus éloquente à savoir l'économie de marché qui n'a cessé de la modeler de façon déclarée, parfois insidieuse, mais dans bien des cas précipitées; de nouvelles configurations, qui non seulement ont fait de l'efficacité organisationnelle simple performance économique garante de la pérennité, mais ont également réfuté les anciennes considérations d'ordre idéologiques qui ont été déclarées comme étant des entraves à l'épanouissement de toute rationalité économique, véritables poids morts que les entreprises supportaient et qui ont fini par les asphyxier.

Concrètement et loin de toute sophistication d'approche, la problématique de la présente peut être résumée en l'énumération des questions suivantes :

- Quels sont concrètement les répercussions des réformes économiques sur la gestion des ressources humaines ?
- Quelle est la position dévolue à la structure en charge de gérer les ressources humaines ?
- Quels sont les changements de comportements des dirigeants, des travailleurs et de leurs représentants ?
- Quels sont les nouveaux rôles et missions des structures chargées de la gestion des ressources humaines ?

Les structures chargées de la gestion des ressources humaines, sont-elles capables d'assurer la transition et de se comporter conformément aux exigences de la logique managériale d'inspiration capitaliste sous sa forme la plus en vogue « l'économie de marché »?

2. Les hypothèses

Dans le cadre de cette étude, une description de la structure et stratégie pré et post adoption des réformes est insérée dans une perspective de survol , description beaucoup plus sommaire qu'exhaustive car la complexité de la tâche est le reflet de la complexité des différentes relations qui existent dans l'entreprise et avec son environnement, leurs imbrications pas toujours évidentes, la différenciation peu perceptible à première vue des relations de causalité, d'interférence, et autres… donnant parfois cours à la confusion et à la non appréhension de la réalité.

- **L'hypothèse générale** fondement de cette recherche s'est articulée autour du fait que l'entreprise publique économique Algérienne en termes de ressources humaines n'est pas prête pour moderniser ses méthodes de gestion.
- **L'hypothèse secondaire** découle de l'incapacité de s'adapter aux exigences managériales et prédit la non concrétisation des réformes économique efficacement ou à la limite en atténue considérablement l'impact désiré.
- **-Une troisième hypothèse** est également à vérifier à savoir l'influence de la pratique ou exercice du pouvoir dans l'entreprise par les nouvelles donnes (économie de marché).

La recherche s'est assignée à identifier le véritable détenteur du pouvoir ; à déterminer si la nouvelle configuration de l'entreprise donne-t-elle plus de pouvoir aux premiers responsables au détriment des autres cadres et travailleurs ou c'est le contraire qui s'est produit.
En s'intéressant à la notion du pouvoir en entreprise, on s'est retrouvé de par la nature du sujet face à la détermination des droits et devoirs des responsables et par la même occasion obligé de s'attarder sur la notion de responsabilité, d'identifier les attributs du pouvoirs , de faire le portrait du manager tel que la réalité du terrain le révèle, et à l'occasion de faire même, si ce n'est que sommairement, l'inventaire des tâches des différents échelons de responsables et surtout du manager ; en termes clairs et directs , répondre à la question de savoir : Quels sont les droits et devoir de ce responsable, qu'on qualifie désormais de manager ou qui tente de s'y identifier ?

Dans un souci d'éclaircissement des éléments de nature à donner l'approfondissement adéquat à la problématique de recherche, un chapitre a été consacré à une rétrospection de l'histoire de l'entreprise publique économique Algérienne et à la fonction GRH dans son environnement d'origine à savoir l'économie de marché.

3. Méthodologie de recherche

Il va sans dire que parce que l'accent est mis sur l'aspect comportement, la démarche ne peut être que descriptif, et par conséquent non aseptisée de subjectivisme donc susceptible d'être entachée d'égarements ou à la limite imparfaite; raison pour laquelle un kit méthodologique a été utilisé dans le but d'annihiler tout biais de nature à nuire à l'objectivité des résultats de la recherche. En plus des comptes rendus descriptifs produits d'observations, des questionnaires au nombre de deux ont été utilisés, en prenant soin que le processus de collecte d'informations soit conforme aux exigences de la rigueur scientifique. (**Fidélité et Validité)**

4. L'enquête proprement dite :

Avant de se consacrer aux résultats obtenus à partir des questionnaires, il est également utile et précieux de reprendre en synthétisant les enseignements, qui nous ont été permis de relever à partir des observations et différents entretiens réalisés. Comme il a été déjà spécifié, le nombre d'entretiens réalisé au cours de cette étude est de sept, constituant de la sorte un

corpus important d'informations susceptible d'être d'un recours certain pour la compréhension de phénomènes ou situations non élucidées par l'approche concrétisée par l'application des questionnaires. Il est évident que cette approche soit imprégnée d'une portée subjective à double articulations, celle des intervenants adossée à celle du chercheur, qui conscient du risque potentiel d'égarement ou d'influence, certes de façon insidieuse mais dans moult cas bien réel, s'efforce de ne pas succomber à l'interprétation hâtive, ni à l'usage de raccourcis porteurs de clichés conclusifs, prenant à titre indicatif la précipitation de vouloir trouver des explications des relations de cause à effet au lieu et place des corrélations. Il est également important d'attirer l'attention sur les difficultés de traduction de certains propos des différents dirigeants et travailleurs interviewés, qui en raison des différences de niveaux, d'âges, et de perceptions, confèrent aux mots une sémiologie différentes ; ce qui suppose une attention toute particulière tant en ce qui concerne la compréhension que l'affectation de l'équivalent sémantique adéquat.(Il est important à cet effet, de préciser qu'en Algérie, l'usage du français, de l'arabe version langue maternelle et de l'arabe classique est parfois source de difficulté de compréhension). Un effort particulier a été consacré pour réaliser une traduction aussi fidèle que possible qui n'altère pas les sens exprimés. En raison de cette dernière particularité, le calcul de l'indice de convergence de Cohen appelé « coefficient de Kappa » a été écarté de l'approche méthodologie dans l'analyse du contenu des différents interviews et a été remplacée par l'analyse thématique fréquentielle peu dépendante des divergences d'interprétations, car se basant plutôt sur l'énumération numérique des fréquences.

5. Échantillonnage :

La technique d'échantillonnage adoptée dans le cadre de cette recherche est la technique aléatoire, permettant de la sorte à ce que tout membre de l'univers visé par l'enquête peut être touché. Il est vrai que l'attention du chercheur s'est intéressée à ce que toutes les catégories socioprofessionnelles soient présentes, mais sans que la préoccupation de la proportionnalité soit une exigence.
En ce qui concerne le premier questionnaire, le nombre de répondants est de 225. Le deuxième questionnaire, le nombre de répondants est de 302.

6. Procédure d'application :

Pour faire face au nombre assez important de l'échantillon, l'administration des questionnaires s'est faite avec l'aide de certains responsables évoluant au niveau des différentes entreprises où l'enquête a été effectuée, ce qui a été d'un apport considérable. Ces responsables ont été l'intermédiaire entre le chercheur et les répondants ; c'est pourquoi des explications exhaustives leur ont été données. Les réponses des répondants ont été généralement faites sur les questionnaires en présence de ces responsables.

7. Les Instruments d'analyse Statistique :

L'usage d'instruments d'analyse statistique dans le cadre de cette recherche n'est pas à concevoir dans une démarche de modélisation en sciences sociales, mais à des fins d'outils permettant une meilleure description et compréhension de la réalité sociale de l'entreprise publique économique. Il est de notoriété que toute modélisation est tributaire de formalisation et axiomatisation particulière, ce qui suppose une maturité admise unanimement, situation qui n'est pas le cas en ce qui concerne l'objet et domaine de la recherche ; Jean Petitot écrivit : « *Les méthodes mathématiques utilisées y sont en effet générales, de portée universelle, et par conséquent indépendantes des sources des données et des d'objets*

auxquels elles se trouvent appliquées. C'est même là toute leur force. Or, il n'y a modélisation au sens fort que lorsque les méthodes sont spécifiques de la conceptualisation théorique d'un domaine particulier d'objets (ce que Husserl appelait une ontologie régionale). La modélisation mathématique a en effet pour but la reconstruction des phénomènes propres à un champ à partir de ses concepts constitutifs : sa fonction est de transformer les concepts théoriques en algorithmes de reconstruction des phénomènes que ceux-ci subsument). De l'impressionnant arsenal de technique que l'approche statistique offre, le choix s'est porté dans un souci d'efficacité et d'utilité méthodologique sur : - Le calcul des paramètres de tendances centrales et de dispersion tels la moyenne, la variance et l'écart type.- Le calcul des pourcentages.- Le calcul des coefficients de corrélation (Pearson)- Application des tests statistiques – Khi deux et (t) de Student.- Le calcul de coefficient de contingence conçu comme une approximation de la corrélation entre deux variables dichotomisées artificiellement.

En s'intéressant aux répercussions des réformes économiques sur la gestion des ressources humaines en entreprise publique économique algérienne , on se retrouve forcement confronté à la détermination de la culture organisationnelle dans ses manifestations diachroniques, produits du développement de la société et de l'évolution sociétale ; c'est pourquoi le travail traité dans le cadre de la thèse de doctorat s'est attelé de répondre à certaines questions qui sont d'un secours certain pour la compréhension du sujet et ses différentes implications et imbrications, qui s'articule principalement autour de :

La détermination précise de la définition de l'entreprise économiques et les différentes significations qu'elle a eu à recouvrir.
La mise en évidence de la conjecture théorique relative à la manière de gouvernance du personnel, de la manière de gérer les ressources humaines.- La préoccupation de la recherche s'inscrit également dans l'objectif de déterminer la capacité des structures chargées de la gestion des ressources humaines et de se prononcer sur leurs habilités à accompagner les réformes initiées sous l'impulsion de considérations économiques en rapport avec des données se rapportant à une conjoncture de mondialisation.

En se référant à La littérature spécialisée, il nous est pas permis de se prononcer de façon catégorique et définitive sur l'origine et les constituants de la culture d'entreprise ; attribuer à l'environnement extérieur une quelconque prédominance ne peut être conforter par des études probantes et affirmer l'influence de configuration interne est également non prouvé de façon exclusive ; c'est pourquoi la combinaison des deux dimensions a été adopté comme postulat de travail et a permis d' adopter une vision globale et structurante, car elle attribue la formation de la culture d'entreprise à la satisfaction de deux séries de problèmes, les premiers inhérents à l'adaptation au monde extérieur et les seconds en rapport avec les difficultés d'intégration interne. Ceci dit, il est d'importance capitale de préciser qu'au-delà la confrontation de ses deux séries des problèmes avec la réalité du terrain et les diverses sécrétions, l'impact de l'empreinte des idées, idéaux, postulats, et aspirations des fondateurs et décideurs demeure indéfectible ou du moins déterminant qui influencera et conditionnera le sort de tout changement organisationnel et par conséquent culturel.

Dans le cas qui nous concerne dans le cadre de travail de recherche, il est évident que la culture de l'entreprise économique Algérienne en période de transition est différente, voire opposée à celle qui prévalait du temps de l'économie planifiée sous le régime socialiste ; ce qui justifie les changements en cours de la culture d'entreprise publique économique Algérienne, que cette étude s'est proposé de mettre en évidence, de montrer l'articulation des

problèmes d'adaptation au monde extérieur d'avec les problèmes d'intégration interne en se focalisant sur la GRH en entreprise publique économique Algérienne.
Epousseter la réalité de cette entreprise en période de transition constitue l'objectif de cette recherche qui vise à mettre en évidence la configuration fonctionnelle en terme de positions (pouvoir), et de prérogatives des structures chargées de la gestion des ressources humaines dans une optique managériale amarrée à un processus de transformation tant au niveau de la stratégie de l'économie de marché intronisée en tant que seul remède et seule voie salvatrice qu'au niveau des structures qui lui sont dédiées .

Processus, qu'il nous appartient pas de juger de son opportunité dans le cadre de cette recherche, mais de plutôt déterminé l'existence ou pas des conditions nécessaires à sa réussite ; l'accent est mise concernant ce point précis sur l'état de préparation sur tous les plans des ressources humaines et des structures qui sont chargées de leur gestion. Ces dernières se retrouvent de facto les artisans des changements et en même temps, dans bien de cas « des victimes », car subissant directement les contrecoups et les dérives perverses des réformes structurelles - voir les séries de licenciements opérés au nom des réformes économiques.

Cette caractéristique qui fait que les structures GRH sont à la fois acteur et sujet des changements exige à la fois du responsable investi de la mission de piloter des changements des capacités qu'il convient d'identifier et qui deviennent de fait les profits que tout gestionnaire des ressources humaines se doit de présenter, objectif que cette recherche se fixe, ce qui nous amène à situer le sujet dans ses véritables multiples dimensions.

L'approche uniquement juridique est loin de couvrir la réalité sociale enchevêtrée et profonde de l'entreprise économique, l'approche globale et systémique s'impose, exigence que ce présent travail tente de s'y contraindre en prenant en considération les différentes interactions et niveaux d'analyses qui nous ont été permis d'identifiés.

Il est d'intérêt de préciser que l'enquête entreprise dans le cadre de ce travail s'est effectuée en ce qui concerne le premier questionnaire relatif au développement du rôle et position des ressources humaines dans quatre entreprises publiques économiques Algérienne, pour ce qui concerne le deuxième questionnaire en rapport à la détermination de la dimension culture , l'échantillon de l'enquête ne s'est pas limité à une localisation d'entreprise particulière du fait que l'objectif n'est pas inhérent à la configuration de l'entreprise , mais s'intéresse plutôt à la personnalité du travailleur, à sa perception et son appréciation de son vécu professionnel ; donc le critère de tout répondant pour ce questionnaire est d'être travailleur en entreprise publique économique.

8. Résultats de la recherche

A l'issue des investigations entreprises empiriquement et au-delà des différentes hypothèses formulées, les résultats obtenues ont mis en évidence sans ambages l'inexistence des conditions propices à la mise en place des réformes économique, les ressources humaines et les structures chargées de les gérées subissent les réformes sans en être spécialement préparées, une situation de décalage et d'extériorité est évidente, l'approche adoptée par les promoteurs des réformes est uniquement de l'ordre du juridique , situation qui interpelle les promoteurs de ces réformes de « revoir leurs copies » et de situer les réformes dans une optique non seulement globale mais surtout basée sur les considérations culturelles, sociologiques et psychologiques.

Il est important de préciser que le but escompté de cette recherche est d'inscrire la préoccupation du management des ressources humaines non pas dans une approche instrumentale, centrée uniquement sur l'inventaire des missions et prérogatives, mais de la situer dans une démarche problématisée, tirant ses contours et composants d'une lecture réelle tant synchronique que diachronique des différents environnements dans lesquels évoluent les entreprises publiques économiques.

Sommairement reprises, les résultats de la recherche peuvent être présentés comme suit :

- La mise en place des réformes ne s'est pas faite par étapes à l'image du ré engineering des process qui prend toujours forme par la formulation de la stratégie adoptée et se poursuit par la succession d'une série d'étapes généralement identifiée comme étant l'étape de la préparation , de la mise en œuvre , puis celle de l'évaluation et l'observation ; elle s'est directement concrétisée par une mise en œuvre effective et généralisée donnant à la population d'entreprises une homogénéité hypothétique qui sur le terrain n'est pas évidente.
- En outre, il est également utile de souligner la pertinence de la contradiction entre la façon dont sont menées les réformes et celle qui devrait en principe être appliquée; il est clair que la mise en œuvre des réformes ne se limite pas à une intervention ponctuelle destinée à rectifier la trajectoire , elle devrait plutôt s'inscrire dans une logique pérenne de refonte globale sous forme d'un projet dont l'aboutissement concrétisera l'adoption de l'économie de marché, mais la réalité en est autrement, les réformes ont été hâtivement appliquées sous la pression de circonstances et conjonctures de nature socio-économiques et de géopolitique particulières.
- La mise en application s'est principalement manifestée par la promulgation d'une batterie de textes juridique, alors comme a conclu Michael Beer lors de ses recherches auprès de l'Alpha Medical Corporation (1994) en étudiant l'apprentissage organisationnel, « *Qu'un tel processus (les réformes) doit être systématique et itératif, il doit établir un partenariat entre les niveaux supérieurs et inférieurs de l'organisation ; de surcroît, il doit trouver des moyens de rendre transparents des comportements organisationnels ou d'encadrement* » ; attributs et conditions qu'on ne trouve pas dans l'analyse des circonstances et conditions de mise en œuvre des réformes dans l'entreprise économique Algérienne.

Il nous a été également donné de constater que la fonction , la nature, la perception de soi, la place du premier responsable de l'entreprise ne sont plus ce qu'elles étaient , au niveau de la dénomination , il demeure le directeur général , ou le directeur de l'unité mais en réalité , une rupture s'est faite, de commis de l'état sans obligation de résultats à celle de manager avec option spéciale , une position paradoxale où l'autonomie de gestion est intimement liée à l'adhésion non pas à une idéologie dominante , mais aux prescriptions des décideurs ayant autorité de nomination, cette alignement aveugle se doit de concilier obligations de résultats et satisfaction de tous les partenaires ; position qui exige une acrobatie que les différents responsables participants à cette enquête ont qualifié d'intenable, les premiers responsables des entreprises doivent faire preuve en plus des aptitudes nécessaires au manager professionnel, d'aptitudes et réflexes propres au politicien futé et déroutant, à l'exécutant bête et discipliné, au tortionnaire sans état d'âme … Généralement le manager se doit de diriger et de coordonner les tâches et missions de ses subordonnées en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise et non pas faire le funambule pour des desseins qui n'ont pas de relation avec le sort de l'entreprise ; la littérature spécialisée a déterminé les rôles des managers, de H. Fayol à H. Mintzberg en passant par l'ensemble des spécialistes en la matière, d'aucun n'a fait de l'allégeance au centre décideur un rôle pour manager, mais la réalité du terrain on en a fait

l'essentiel ; c'est pourquoi il devient plus qu'urgent de dénoncer cet aspect qui condamne à l'échec certain et assuré les réformes qui n'éliminent pas les comportements qui annihilent les compétences et favorisent les aventuriers et opportunistes qui se justifient par la transcendance du système. Cette situation transforme le management en « ménagement », capacité à pouvoir ménager les différents pouvoirs en présence.

Il est évident qu'il y a décalage entre le manager d'entreprise d'économie de marché et le directeur d'entreprise Algérienne ; entreprise qui est appelée à s'inscrire dans la logique de l'économie de marché, appendice, suppôt et avant tout source de la mondialisation. Il est d'importance capitale de s'attarder sur ce point précis, le comprendre permet de mettre en évidence un jalon essentiel dans la mise en œuvre des réformes économiques ; il est connu qu'en plus du fait que le processus de mondialisation, dont les réformes économiques sont des conséquences, est un phénomène complexe qui trouve son expression aussi bien dans des mécanismes économiques, juridiques et financières qu'organisationnel avec leur implications psychosociologiques, il est le produit du développement de la firme, expression ultime de l'entreprise économique. Dans cet ordre d'idée Geneviève Lacono (2004) écrit : « *Le phénomène de globalisation est souvent considéré comme la conséquence directe de la mondialisation, mais à l'inverse, c'est l'émergence de la firme globale qui a favorisé l'extension de la mondialisation.* »

Conclusion

Partant de cette vérité, il devient clair que la réussite des réformes économiques dont l'objectif en dernier instance est d'inscrire l'entreprise publique économique dans le giron de l'économie n'est pas évidente dans le cadre de la procédure employée par les pouvoir publics, qui ont misé sur une approche purement juridique et réglementaire qui, quoique nécessaire, demeure insuffisante. Outre, ce constat, il y a lieu de signaler que le management moderne est la conséquence d'une culture façonnée d'interactions particulières, reflet d'un processus ancré dans une praxie sociale que l'investigation scientifique spécialisée pourrait expliquer les différentes significations des articulations et imbrications qui la constituent. Il est donc plus que névralgique que l'approche multi disciplinaires dans la mise en œuvre des réformes économiques soit de mise, il y va de l'avenir de l'entreprise, qu'il ne faut nullement la considérer simplement dans sa dimension juridique, elle est une « *réalité omniprésente louée dans l'épineux et fondamental problème, quasi –mystique de l'emploi, dispensatrice de biens convoités et consommatrice adulée comme une courtisane chérie et parfois pleurée comme une mère, quelquefois honnie comme une marâtre. L'entreprise est au cœur des problèmes et des peines, des jouissances et des joies des hommes de notre temps* » Claude Champauds. Parce que l'entreprise définit la nature des rapports économiques, sociaux et sociétales, et parce que toutes les questions qui concernent l'homme au travail et sa façon de le conduire, de le gérer, de le diriger, renvoient en dernière analyse à sa représentation, à sa réalité psychologique et essence sociologique, il devient aberrant de concevoir la gestion des ressources humaines en dehors de ce cadre, la compréhension de la dimension subjective, qui malgré cet attribut conditionne objectivement tout processus gestionnaire ; au-delà de cet paradoxe d'apparence réside l'intérêt qui se doit d'être interprété comme modèle dominant , à la limite dogmatique , car le négligé est de toute évidence source d'égarement et de fourvoiement préjudiciable pour l'économie de la nation, de l'entreprise et du vécu des ressources humaines. L'analyse des circonstances des mutations imposées à l'entreprise publique économique Algérienne montre avec acuité une particularité qu'on peut résumer par la prédominance de la volonté de changement de l'ordre établi par les pouvoirs publics, de le mettre en désuet, de s'inscrire dans une logique différente de celle qui prévalait depuis l'indépendance, de sortir de l'emprise de la doctrine socialiste , de faire désormais des

prescriptions du capitalisme la voie à suivre pour les entreprises ; mais si cette réalité ne souffre d'aucune équivoque, il demeure pas moins que les techniques , structures et parfois même les attributs les plus élémentaires ne sont justement pas disponibles pour donner à cette volonté de changement, de concrétisation les atouts nécessaires.

Les réformes sont surement indispensables, ils doivent être menés à terme, mais ce qui l'est encore plus indispensable, c'est d'admettre que la configuration actuelle de la GRH ne peut pas permettre leur application de façon efficiente et efficace.

Bibliographie

Arendt H. (2001) « Les origines du totalitarisme, Paris : Gallimard, collection Quarto, réédition
Lussato B. (1977) « Introduction critique aux théories d'organisation », Dunod, Paris .
Boltanski L, Thevenot L. (1991) « De la justification », Gallimard, Paris.
Claude Champaud. (1983) « Prospective et entreprise », DALLOZ.
Morin E. « Pour sortir du XX° siècle », Seuil, col. Points
Lacono G. (2004) « Gestion des Ressources Humaines », Casbah éditions.
Grawitz M (1990) « Méthodes des sciences sociales » Daloz, Paris.
Landier H. (1991), « Vers l'entreprise intelligente » Calmann- Lévy.
Puel H. (1989) « L'économie au service de l'éthique » Cujas Cerf.
Trevino L, « Ethical Decision Making in Organization: Pearson–Situation interactionist Model » Academy of Management Rewiev 1986, n° 11.

AUDIT DE LA COMMUNICATION INTERNE, ENJEUX ET DIPOSITIFS

Jaouad ZERRAD
Enseignant chercheur
ENCG Settat
zerradjaouad@gmail.com

Introduction

La communication est assurément un terme à la mode vu l'intérêt particulier qu'on commence à lui accorder. Toutefois il reste incontestablement complexe pour pouvoir en proposer une seule définition qui puisse rendre compte de tous ses aspects. La communication est un terme qui suscite et continue à susciter polémiques et controverses tant au niveau théorique que pratique. L'apport théorique vacille entre plusieurs acceptions sans pour autant s'exclure. L'on comprend donc cette précision de Leplat et Cuny: ***« tout texte à propos de communication doit déterminer dés le début le sens considéré et l'extension qu'on lui donne. »***[207]**.** En effet la communication est tributaire du contexte dans lequel elle se produit. Elle a certainement un cadre particulier et un environnement spécifique qui déterminent son sens, son champ d'étude, et ses méthodes d'analyse. Restreinte ou étendue la signification donnée au terme communication est étroitement liée à l'idée des objectifs qu'on lui assigne. Ceci explique en grande partie la diversité du contenu et la variété des processus, des dispositifs mis en œuvre. Quoi qu'il en soit toute définition formulée intègre systématiquement la variable humaine comme condition sine qua non de tout acte de communication. La communication procure donc aux individus les moyens de se développer et de se maintenir dans un temps et un espace déterminé. On observe donc une recrudescence des courants qui proposent des définitions générales et d'autres spécialisé rattachées à un domaine ou à un autre. L'on reconnait que le terme communication suppose la prise en compte de trois composantes primaires : les individus ; la relation et un ensemble de dispositifs. En d'autres termes, les instances véhiculaires des messages, les échanges en tant qu'actes et le contenu. ***« On appelle communication un échange d'informations entre plusieurs individus (ou groupes d'individus), constituant une relation réciproque, signifiante et librement consentie. »***[208] L'importance du message réside dans son aspect structurant et organisateur des relations. Justement le contenu donne une raison d'être ensemble, réuni autour d'un fond et d'un ou plusieurs objectifs communs. Si la réciprocité revêt le sens de l'engagement qui conditionne la production de la communication, le contenu est le résultat dudit engagement grâce à une forte stimulation des individus.

Dans cette perspective, l'intégration de la communication dans les entreprises sous une forme ou sous une autre s'avère inéluctable. La réalité nouvelle dans les entreprises oblige les dirigeants à introduire des changements profonds et rapides. Les managers, peu à peu, prennent conscience de l'avènement de nouveaux concepts et de nouveaux outils de gestion de la communication au sein de l'entreprise.

Les transformations constatées ont obligé les décideurs à revoir leur comportement. L'évolution de la réalité managériale implique un bouleversement profond du rôle de la communication interne de l'entreprise. Des notions telles la stratégie, la planification, management par objectif ont fait leur irruption dans le domaine de la communication interne

[207]- **Leplat (Jacques)**, Introduction à la psychologie du travail, Paris, PUF, 1986 CUNY (Xavier) P168

[208] - **Gelinier (Octave)**, Stratégie de l'entreprise et motivation des Hommes, Paris éditions d'organisation, 1990 P286

de l'entreprise. Il est évident que l'efficacité d'une stratégie de communication repose sur la pertinence des supports et des méthodes de mise en application.

1. La communication interne de l'entreprise, naissance d'une fonction

Actuellement l'entreprise est confrontée à de nouvelles réalités qui exigent d'elles une meilleure adaptation. Pour qu'elle soit compétitive, l'entreprise se doit de revoir certaines priorités. Ainsi, au lieu de subordonner la communication à d'autres composantes de la stratégie managériale il faut lui accorder davantage d'importance. La communication est donc indispensable pour toute entreprise, tout cadre et tout employé. Elle ne devra pas être un simple titre qui orne l'organigramme. Elle est supposée s'inscrire dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise. Celle-ci crée les conditions de réussite de tout processus de communication dans son enceinte. La communication interne de l'entreprise entre dans la définition même du management parce qu'elle invoque des pratiques spécifiques telles la participation, la négociation, le syndicalisme, l'accompagnement et d'autres notions aussi importantes régulées par le processus communicatif. Les entreprises sont désormais obligées de structurer la communication interne, de revoir ses présupposés afin de pouvoir la contrôler et la maîtriser. L'instauration d'une stratégie de communication permet au manager de proposer une formule d'accompagnement et d'orientation qui garantissent le fonctionnement optimale de l'entreprise. Elle favorise l'écoute, l'acceptation et facilite l'échange dans tous ses aspects. Toutefois on reste indécis quand il s'agit de proposer une définition à la communication interne de l'entreprise. La théorie est souvent dédoublée par une pratique inhérente à chaque structure organisationnelle. Notre ambition n'est pas de résoudre les problèmes terminologiques afférents à cette notion mais plutôt de choisir une définition qui puisse décrire, le champ, l'étendue et les limites de la communication interne de l'entreprise.

1.1. La communication interne de l'entreprise

Quand on évoque la communication interne de l'entreprise on identifie le schéma classique de celle-ci à savoir : qui dit quoi ? À qui ? Par quel canal ? Et à quel effet ? Elle a donc une signification informative en ce sens que est communication interne toute information qui circule dans l'entreprise abstraction faite de la source (le sommet ou le bas de l'échelle). Cependant le terme traduit toute forme d'échange et de production de contenu. Il ne s'agit pas effectivement des simples échanges fonctionnels nécessaires à l'exécution de la tâche. La communication interne peut être définie ***« comme le mécanisme par lequel se crée, se développe et évolue une entité unique et homogène que l'on appelle société, compagnie ou entreprise »***[209] Le champ de la communication interne conditionne aussi les relations interpersonnelles dans l'entreprise et modifie les comportements des employés. Elle articule le travail entre ceux-ci. Elle est donc une réelle fonction dans les entreprises. La communication interne devra être organisée parce qu'elle accompagne souvent les décisions des dirigeants ainsi que tout type de négociation. Les entreprises prennent conscience de la nécessité de communiquer avec leurs collaborateurs. Les objectifs de l'instauration de la communication interne dans l'entreprise sont très divers et motivés par plusieurs impératifs.

Les objectifs de la communication interne :

a) Promouvoir l'information au sein de l'entreprise : en effet l'aspect information dans la communication interne intervient de façon accrue dans les organisations. Il s'agit de tenir le personnel au courant de tout ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise avant même la divulgation à l'extérieur. L'entreprise a donc intérêt à vendre aux employés avant de le faire

[209] - **Thanh-Fanelly**, La communication : une stratégie au service de l'entreprise, Paris, édition Economica, collection Rapports et Synthèses, 1991, P27

aux partenaires externes. La communication interne a pour autre objectif de faciliter la circulation de l'information entre la hiérarchie et les collaborateurs. Elle répond ainsi à plusieurs interrogations des employés et à leur besoin en matière d'informations et des outils véhiculaires de ces informations.

b) instaurer un climat de confiance au sein de l'entreprise entre tout le personnel en encourageant la liberté d'expression et la négociation basée sur l'échange et non sur le point de vue unique. On facilitera donc la contribution de chacun au fonctionnement de l'entreprise parce qu'il sera écouté et son avis valorisé et pris en considération. La confiance implique aussi le respect de l'autre sans se laisser écraser par ce même autre. L'échange au sein de l'entreprise contribue réellement à rendre le personnel plus efficace. Il permettra à tout un chacun de concrétiser ses initiatives et son autonomie.

c) Dynamiser et animer ses équipes : c'est la fonction la plus délicate en ce sens qu'elle exige des décideurs un accompagnement actualisé de leurs équipes. C'est un objectif qui répond aux besoins d'animation des réseaux internes d'échanges.
Ces trois fonctions sont sélectives, elles ont été abordées par D'HAMIERE dans son ouvrage : **Le Management de la communication d'entreprise** comme étant des composantes fondamentales de la communication interne de l'entreprise. Les dimensions dont il est question sont : l'information, l'animation et l'image.
L'information : pour créer l'adhésion chez les employés, l'entreprise est de tenue d'informer ses employés de son historique, de l'évolution de sa vocation et enfin ses buts et finalités, *in fine,* aussi bien économiques que sociaux. Ces informations devraient être actualisées et mises à jour quotidiennement afin de permettre aux collaborateurs de fonctionner en toute transparence et ***« d'appréhender la réalité de l'offre sociale et économique de l'entreprise »***[210]

L'animation hiérarchique : elle a une fonction de structuration des rapports entre la hiérarchie et les collaborateurs. L'animation implique tout le monde parce qu'elle vise la dynamisation de la tâche et de l'activité. L'entreprise dont la communication interne est développée cherche toujours à faciliter l'intégration de ses collaborateurs. Elle ira même jusqu'au point d'organiser des sorties et des séminaires d'intégration au profit de ses employés (exemple : le team building). Toute activité d'animation doit émaner d'une vision stratégique de l'entreprise et par là dotées des structures ad hoc et des dispositifs nécessaires

L'image de marque : ce qu'on ne fait pas pour soi même c'est rare voire difficile de le faire pour les autres. De plus, une personne non ou peu convaincue de l'entreprise dans laquelle elle travaille comment pourrait-elle en faire la promotion encore moins la défendre ? Ainsi l'entreprise doit valoriser ses employés, développer son image de marque vis-à-vis d'eux et en faire une grande priorité. Il faut créer une cohérence entre l'image de marque véhiculée à l'intérieur et celle promue à l'extérieur.
La communication interne ne peut donc se passer des ces trois enjeux qui conditionnent les rapports entre les employés et leur hiérarchie. Elle permet de gérer de manière optimale les informations dans l'entreprise. Dans une dimension plus large, la communication interne de l'entreprise s'avère une pratique managériale : ***« l'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents***

[210]- **D'Hamière (Patrick)**, Le Management de la communication d'entreprise, Paris, Eyrolles, 1993, P117

niveaux hiérarchique entre les individus et les équipes de travail. »[211] Il ressort de cette citation que la communication interne de l'entreprise influence le comportement organisationnel des employés, elle est une méthode qui se révèle génératrice d'une structure relationnelle développée. On acquérant une certaine habileté dans l'art de communiquer, on a plus de chance de maîtriser son environnement. Pour ce faire, on doit établir des méthodes qui puissent aboutir à diverses améliorations du système communicationnel. Il faudra donc ne pas sous-estimer les capacités et les effets de la communication au sein d'une entreprise.

La communication interne est un levier du management total de l'entreprise. Elle crée l'harmonie et la cohérence entre les différents services de l'entreprise. Elle est efficace et efficiente lorsqu'elle s'inscrit dans une perspective stratégique. Les structures de la communication interne varient selon la taille et l'importance de l'entreprise. Elle dépend aussi du statut accordé à la fonction communication. Les grandes entreprises possèdent une direction de la communication dépendant de la direction générale mais fonctionne d'une manière autonome. La direction générale intervient pour contrôler et assurer le suivi des actions du responsable de la communication interne. Généralement les entreprises de taille moyenne confient la fonction communication à un ou plusieurs individus rattachés soit à la Direction des ressources humaines, soit à la Direction de la communication. Quand il s'agit d'un service de la communication interne, celui-ci est composé du responsable en titre, et des hommes qui le secondent. Actuellement les entreprises ont tendance à déléguer la fonction communication interne à un responsable de la communication. Le métier de responsable de la communication a conquis sa légitimité. Il est une personne dont la mission consiste en la mise en œuvre d'une politique de communication interne de l'entreprise appropriée à ses objectifs. ***« On attend de lui qu'il définisse la stratégie de la communication interne, et en assure la mise en œuvre ; qu'il conçoive les différents supports d'information ; et qu'il assiste la direction générale et les autres départements dans la communication interne de leur projets. Le but ultime de cette fonction est assurément la motivation du personnel…, le responsable de la communication interne se doit, d'une part, d'informer la direction des attentes des salariés (« communication ascendante »), d'autre part d'informer les salariés sur l'entreprise (« communication descendante ») et, enfin, de favoriser la connaissance mutuelle de ces derniers (« communication latérale »). Afin de développer un sentiment d'appartenance chez les salariés, et*** *in fine,* ***de susciter leur motivation. »***[212]
Le responsable de la communication interne est médiateur entre la direction et les salariés. Il optimise la synergie et assure la cohérence des différentes actions au sein de l'entreprise. Le responsable de la communication interne se définit comme porte-parole des salariés, véhiculaire de l'information dans les sens vertical et horizontal possédant ainsi un sens développé de l'écoute. L'idéal serait d'harmoniser le fonctionnement de la direction des ressources humaines et de la direction de la communication. On associe donc la stratégie de la première au savoir-faire de la deuxième. Mais la délicatesse de la fonction communication exige du responsable de celle-ci de garder un lien permanent avec les instances dirigeantes.
Le responsable de la communication interne est à la fois un stratège, tenu de définir et de prospecter les actions, et un homme de terrain, capable de mettre en œuvre les stratégies prédéfinies.
En définitive, il faut préciser que le choix d'une structure ou d'une autre est certainement tributaire des dispositifs mis en place pour atteindre les objectifs de performance en ce qui

---

211 - **Almeida (N) et Libaret (T),** La communication interne de l'entreprise, Paris, édition DUNOD, 1998, P27
212- **Westphalen (M.H),** Communicator, le guide de la communication d'entreprise, Paris, DUNOD, 1998, P7

concerne le développement de la communication interne de l'entreprise. Encore faut-il trancher et dire que la structure intégrative est la plus privilégiée. On a pris conscience de son utilité, de son efficacité dès lors que les conditions et les circonstances managériales sont réunies.

Les canaux de la communication interne de l'entreprise :

Pour transmettre un message à l'intérieur de l'entreprise, celle-ci opère un choix entre trois modes de diffusion : l'écrit, l'oral et l'audiovisuel. Le choix d'un canal particulier dépend de ce qu'on veut transmettre (le contenu), de l'émetteur et de la particularité du récepteur. L'entreprise adopte un support de communication suite à une investigation à travers laquelle elle évalue le degré de son appropriation. Un canal approprié est évidemment celui qui tient compte des priorités relatives aux objectifs de l'entreprise, ceux du personnel enfin ceux de la conjoncture économique. Ces moyens de communication ne doivent pas être des dispositifs techniques simples dont la fonction et l'usage sont très limités. Ces outils de communication jouent le rôle de mobilisateur du personnel quitte à gérer stratégiquement et non les utiliser tout simplement. Voici un tableau qui résume les supports de la communication interne les plus fréquents au sein de l'entreprise :

CANAUX	SUPPORTS
Ecrit	Note- Compte rendu- Tract- Affichage- Boîte à idées Sondage- Journal Revue de presse- Lettre au personnel- le livret d'accueil
Oral	Entretien (individuel ou collectif) - réunion- Conférence et séminaires- Visite d'entreprises- Journal téléphoné- Réunion d'information et d'expression
Audio visuel	Diaporama- Film- Journal télévisé- Message par haut parleur- Moteur de recherche- Gestion électronique des documents groupe ware- Intranet- Extra net- Méta base-

a) Les moyens écrits :

« Les paroles s'envolent, les écrits restent ». L'écrit permet à l'entreprise d'être plus crédible et plus authentique dans sa stratégie de communication interne. Il constitue une pièce justificative en cas de litige ou de différend. L'écrit réduit le degré d'ambiguïté quant à l'interprétation des messages. Utilisé à bon escient, il garantit la diffusion, la transmission et la gestion de l'information. La diversité de l'écrit s'explique par la diversité des situations et des contextes dans lesquels on peut y avoir recours.

- La note

C'est l'un des supports internes les plus utilisés dans les entreprises. L'objet de la note est de donner des directives- ordres- ou des explications. Dans le premier cas elle est dite d'instruction, dans le second il s'agit plutôt d'une note d'information. La note n'est utile que si elle est lue de bout en bout. Elle devrait donc accrocher l'intérêt du personnel concerné. Puisqu'elle a un objectif précis, la note doit éviter tout ce qui va à l'encontre de la bonne transmission du message. L'efficacité de la note dépend de la clarté de ses propos, du choix judicieux des mots. Elle a un sens descendant. La hiérarchie peut l'émettre dans des circonstances particulières surtout lorsque le contact direct s'avère impossible ou difficile. La note est un moyen de communication opérationnel. Il faut toutefois veiller à une certaine homogénéité, une certaine cohérence entre toutes les notes diffusées par les différentes instances émettrices. Pour qu'elle atteigne son objectif, la note doit privilégier les phrases

courtes, soigner les passages de transition dans son texte en utilisant les mots de liaison qui conviennent. La note, en tant que moyen de communication est conçue pour communiquer un contenu précis au personnel, il faut donc la rédiger d'une manière irréprochable facilement recevable. La valeur ajoutée de la note c'est son impact sur les contributions attendues et la diffusion de l'information adaptée. Néanmoins actuellement la note est devenue un moyen de communication presque révolu surtout dans les entreprises de service. Elles ont mis au service de leur personnel des moyens d'informer à travers lesquels elles espèrent un avantage concurrentiel et perpétué : informer en temps réel. C'est ce que l'intranet cherche à développer. La gestion d'un nombre significatif de notes est faite sur le mode de l'archivage ce qui rend difficile une ré- exploitation de celles-ci. A ce titre les entreprises ont opté pour la simplification du processus information à l'échelle interne : l'intranet.

- ***Le journal d'entreprise***

Le journal d'entreprise ou le journal interne relève de la presse de l'entreprise. Aussi répandu que la note, il est conçu sous forme de bulletin de liaison adressé au domicile du personnel ou leur est remis sur le lieu de travail. Caractérisé par sa richesse et sa souplesse. L'objectif en est strictement informatif. Il renseigne régulièrement les salariés sur la vie de l'entreprise et sur son environnement. Pour intéresser le personnel, le contenu du journal d'entreprise revêt une dimension stratégique dans la mesure où il suscitera la réflexion de ceux qui le lisent en dépit de son caractère purement informatif. Il est créé à des fins parfois psychologiques en ce sens qu'il est élaboré afin de cultiver et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et par là adhérer à la culture qu'elle préconise. Le journal d'entreprise est générateur de l'esprit collectiviste au sein de l'organisation. Pour qu'il soit efficace, il requièrt une certaine objectivité dans son contenu et non un simple outil de propagande. Le personnel cherche plutôt une information de proximité, concrète utile et exploitable. Le journal d'entreprise excède l'information relative à l'entreprise ; il est plus apprécié lorsqu'il intègre des précisions sur les moments de crises, les conflits sociaux, les difficultés conjoncturelles que traverse l'entreprise, bref toute information qui reflète un esprit d'ouverture plaidé par le personnel et soutenu par les concepteurs du journal d'entreprise. De ce fait il permettra l'interactivité entre la hiérarchie et les employés en activant par exemple les réactions pour s'inscrire sur la tribune libre ou le courrier des lecteurs. En somme, les fonctions fondamentales d'un journal d'entreprise qui font de celui-ci un véritable outil de communication interne sont :

Missions	**Thèmes à aborder**
Information	La stratégie de l'entreprise ; La situation du marché ; L'actualité des contrats signés ; Les perspectives de l'entreprise, du secteur.
Ouverture	Panoramas économiques généraux ; Thèmes d'intérêt général ; Echos sur l'actualité ; Distractions : sport, cuisine, culture mots croisé, tests…
Décloisonnement	Présentations des différents services, métiers unités ; Activités secondaires de l'entreprise (mécénat- formation…) Carnet du personnel.
Dialogue	Tribune libre entre salariés (ex : page « Courrier des lecteurs »), petites annonces Confrontation d'opinions.
Reconnaissance	La vie quotidienne dans l'entreprise ; Les différents métiers et leur développement ; Les « exploits » des services ou des salariés ; Gros plan sur un homme, sur une fonction.

Source : **Westphalen (M-H),** ***Communicator****, le guide de la communication d'entreprise*, Paris, Dunod 1998, P93

L'essence de ces fonctions est la sollicitation d'une forte implication des différents destinataires. Le journal d'entreprise est destiné à produire une information de qualité, force donc est d'accorder un soin particulier à la présentation qualitative et quantitatives : les illustrations, les photos, la conception de la maquette. Le fond et la forme se conjuguent pour se faire valoir l'une par rapport à l'autre.
Un élément important ressort de la lecture de ce tableau. Le contenu du journal d'entreprise traite de façon équilibrée des thèmes qui relèvent du souci et des préoccupations des salariés ainsi que des sujets qui intéressent l'entreprise. Il doit prendre en considération de façon permanente, la double aspiration du personnel : professionnelle et personnelle. D'où la valorisation du personnel en tant qu'acteur à double dimensions : en tant qu'homme et en tant qu'exécuteur d'une tâche habituelle au sein de l'entreprise.

- ***La boîte à idées***

Elle fait circuler l'information dans un sens ascendant. La parole est donnée aux salariés pour formuler leurs souhaits, suggestions et propositions concernant tout ce qui touche la vie de l'entreprisse. Les idées sont recueillies dans des boîtes à emplacement apparent, repérable et fréquenté par tous les employés. Ils déposent leurs suggestions de façon anonyme ou non. Ceci dépend du degré d'ouverture et de participation des dirigeants. Aucune contrainte ou consigne ne doit limiter le fonctionnement de la boîte à idées- sauf la contrainte morale- Par exemple le responsable de la boîte à idées ou le médiateur ne doit pas imposer une langue ou un code précis dans la formulation des propositions. Les salariés trouvent dans la boîte à idées une occasion pour s'exprimer librement sur un contenu très divers : les méthodes de travail, l'organisation de celui-ci, la coordination interservices ou interdépartementale… Elle ne saurait atteindre le but qui lui est assigné que si la voix des salariés est effectivement entendue, leurs suggestions lues et si la direction leur garantit le suivi des recommandations, des réclamations ou toute autre recmmandations. De plus il faut réduire le temps d'examen des propositions pour plus de crédibilité et de fiabilité auprès du personnel. En règle générale, la boîte à idées ne supplée pas les autres activités de contact direct avec le personnel dans différents contextes d'écoute. Elle ne doit pas constituer un outil de communication par lequel la hiérarchie se déresponsabilise et évite de rencontrer le personnel. Parfois la boîte à idées représente un simple luxe à fonction ornementale dans les structures de l'organisation.
La hiérarchie gagnerait la confiance du personnel quant à l'accueil qui sera réservé à ses propositions à condition que celles-ci soient réalistes, réalisables, concrètes et positives. La boîte à idées est un instrument de communication qui, utilisé à bon escient, favorisera et instaurera un climat interne favorable au fonctionnement du système entreprise. Afin de mieux motiver le personnel, certaines entreprises rémunèrent les bonnes suggestions ne serait ce que de façon symbolique. A notre avis ce n'est pas le montant qui compte mais plutôt la prime en tant que système de reconnaissance extraordinaire, non habituel.

- ***L'affichage :***

C'est un canal qui sert à transmettre des informations légales (santé et sécurité), hiérarchiques (résultats, horaires de travail), sociales (rémunération). L'affichage est conçu sous forme de tableaux ou de panneaux permettant d'afficher les informations destinées au personnel. L'emplacement de ces tableaux doit être stratégique pour s'assurer de la diffusion des informations au public visé. Le rapport coût / efficacité est optimal. L'affichage ne coûte que le matériel et le temps nécessaire à sa mise à jour. Le format standard suggéré pour les entreprises est : 40x 60cm à 4mx3m (format publicitaire).

- ***La revue de presse :***

C'est une compilation ordonnée et agencée des différents articles écrits sur l'entreprise et son environnement. Elle est soumise aux employés pour lecture. Ceci nécessite donc d'être à jour concernant les publications de ce qui intéresse l'entreprise. Dans le but de garantir la qualité de la revue de presse, les articles doivent être classés par thème ou par rubrique. Pour des raisons de rigueur, le dossier de presse comportera un sommaire des articles publiés avec leurs références et pagination. La revue de presse assure une ouverture sur l'environnement, la sensibilisation à l'image de l'entreprise à l'extérieur. Elle favorise l'interaction avec l'environnement externe en ripostant ou en commentant un article. Tout s'effectue ainsi dans la transparence totale. La revue de presse est périodique selon l'ampleur de l'entreprise et de taille. Elle peut être réalisée tous les jours, toutes les semaines ou tous les mois.

- ***Le livret d'accueil :***

C'est un document destiné surtout à faciliter l'intégration d'une nouvelle recrue. Il contient toutes les informations en rapport avec l'histoire, les valeurs, et les activités de l'entreprise.

Il est assimilé à une monographie dont la fonction est la présentation quasi exhaustive de l'entreprise. Il peut contenir d'autres informations : le plan des locaux pour aider les nouvelles recrues à se repérer et à se retrouver dans l'entreprise, un organigramme accompagné de la description des fonctions de chacun. Le livret d'accueil n'est efficace que s'il est actualisé en cas de changements survenus dans l'entreprise : changement d'activité, fusion de services, élargissement de responsabilité… Néanmoins, il ne doit pas être un simple outil d'information ; il est supposé avoir une fonction d'apprentissage, de préparation de l'employé à l'adhésion à l'entreprise.

- ***Le compte rendu de réunion :***

C'est un résumé objectif mis à la disposition des employés pour prendre connaissance du déroulement des réunions de tout genre ainsi que des mesures et résolutions prises. Il garantit la fidélité aux différentes interventions recueillies par le rapporteur. Sa valeur synthétique facilite l'appréhension du personnel. Il doit contenir les informations les plus utiles et s'abstenir de retranscrire des détails sans valeur ajoutée pour le personnel : leur communiquer ce qu'ils doivent savoir.

- ***La lettre au personnel :***

Elle a un caractère exceptionnelle parce qu'elle est envoyée occasionnellement ou périodiquement au personnel pour lui adresser un message spécifique : remerciement, félicitation orientation stratégique… parfois elle peut être personnalisée. Elle est un alibi solide à la rumeur en ce sens qu'elle répond aux inquiétudes et aux attentes de ses destinataires. La lettre au personnel encourt le risque d'être une immixtion dans la vie privée du personnel et de contrecarrer le travail du représentant du personnel.

b) Les moyens de communication directe

Ils ne s'opposent pas aux moyens écrits présentés ci-dessus. Ils correspondent à des situations et contextes de communication spécifiques dans une perspective de complémentarité. L'importance de la communication orale réside dans le fait qu'elle réduit les distances psychologiques entre les individus dans l'entreprise ce qui supposerait un rendement meilleur. Les relations interpersonnelles en sont largement affectées. Encore faut-il utiliser des moyens fiables et parfaitement adaptés au contexte de l'émission. Les outils oraux sont d'ordre formel ou informel, intentionnel et/ou volontariste.

On s'y engage lorsqu'on est sollicité, on s'y désintéresse lorsqu'on est mis à l'écart. La communication orale peut se manifester naturellement chez certains dirigeants. En réalité, il

faut fournir un effort pour l'intégrer dans la structure et les procédures de communication interne en général. Par conséquent il est primordial de l'organiser, de la maîtriser.
Les moyens les plus convoités et adaptés au sein de l'entreprise sont : - la réunion d'information et d'expression- la communication de contact- l'entretien individuel - la réunion de travail - séminaires et les conférences.

- ***La réunion d'information et d'expression***

Presque toutes les entreprises utilisent la réunion comme moyen de communication où le face à face est privilégié à l'action unilatérale de la hiérarchie. Sa fréquence dépend des questions à traiter et des objectifs à atteindre. Pour éviter le risque de faire des réunionites au lieu des réunions, il faut inscrire celles-ci dans une perspective stratégique qui vise la résolution des problèmes, la prise de décisions dont dépendent le fonctionnement de l'entreprise ou l'éclaircissement d'une situation donnée. Une réunion réussie est celle qui s'oriente vers le développement des relations interpersonnelles et la création d'une ambiance agréable entre le personnel lorsque tout le monde y prend part. L'intérêt de ce type de réunion est de favoriser le dialogue et l'échange entre la hiérarchie et l'ensemble du personnel. La réunion d'information et d'expression revêt un caractère formel parce qu'elle suit une procédure quant à sa tenue : convocation des participants, précision de l'objet, le temps et l'espace, programmation du processus de déroulement, prévoir es documents d'accompagnement. Néanmoins la réunion d'information et d'expression présente des faiblesses principalement le manque de franchise avec la hiérarchie.

- ***La communication de contact***

C'est un outil moins formel et peu contraignant que celui de la réunion. La communication de contact se manifeste selon un degré plus développé d'intimité. On donne donc une importance égale à tout le personnel. Elle est préconisée dans des circonstances particulières telles : le déjeuner à la cantine, les journées portes ouvertes, présentation et visites interservices. La communication interne est directement vécue par le personnel. Il ne faut pas cependant trop l'idéaliser. En effet le personnel présent peut se gêner de la présence de la hiérarchie ou dans le pire des cas, conclure que c'est un outil de contrôle et d'espionnage permanent. Dés lors l'entreprise est tenue d'organiser ce genre de manifestation selon une fréquence raisonnable pour éviter les obstinations et les perturbations de travail.

- ***L'entretien individuel***

Dans le mot Entretien on relève : « entre » c'est à dire échange et « tien » : tendre la main d'où la relation d'aide. L'entretien est un outil interactif de contact entre un cadre et un « subordonné » à travers lequel on recherche à affiner les informations et l'acceptation mutuelle. Le cadre sélectionne le personnel à entretenir, arrange le temps et l'espace pour le déroulement de l'entretien qui s'effectue généralement loin du consentement de l'individu.
L'entretien individuel ne doit aucunement aller au-delà de l'échange et du dialogue sympathique, il faut qu'il soit une simple occasion de se connaître, de renforcer les relations et de recueillir des informations utiles émanant du subordonné. Il s'agit donc de juger ce qu'on reçoit plutôt que de l'analyser parce qu'il peut parfois imposer au cadre entretenant une remise en question. C'est ainsi que la bonne écoute est conseillée au responsable de l'entretien et par là faire preuve de disponibilité, d'ouverture et d'empathie. Pour le réussir, il est essentiel de le doter d'un objectif précis et facilement repérable par l'entretenu. Perçu de la même façon, l'objectif ne traduirait pas des intérêts personnels du cadre.
L'entretien individuel est un moyen de communication interne dans lequel il ne saurait en aucun cas être question de subir passivement l'influence et l'orientation imposées par le cadre lors du déroulement. L'entretenant doit instaurer un climat de confiance pour faciliter les

échanges susceptibles d'avoir lieu. Les partenaires sont censés s'apporter des informations en présentant chacun son bilan ; c'est donc une occasion de découverte et de mise en commun. Des éléments nouveaux peuvent être découverts grâce à la discussion, et aux commentaires évoqués par chaque partenaire. Cette dimension de communication portera sur le diagnostic des situations particulières, sur les attentes exprimées ou non ainsi que sur les modes de fonctionnement humain et professionnels. L'efficacité de cet outil de communication dépendra du soutien apporté par le manager lors de l'entretien, des collaborateurs pour qui le temps de l'entretien ne devrait pas être une opportunité pour fuir le travail. C'est en effet un moyen de rapprochement entre les décideurs et les collaborateurs qui permette de tirer des enseignements valables pour l'avenir.

- ***La réunion de travail :***

Restrictive et moins conviviale. Elle implique une partie du personnel. La réunion de travail est tenue pour réfléchir et résoudre un problème survenu dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle a tendance à appréhender les dysfonctionnements des services de l'entreprise. Pour traiter les problèmes dans ce type de réunion, il faut faire preuve d'habileté. L'aboutissement de ce moyen de communication orale est tributaire de la contribution de chacun des membres à conduire à la résolution des problèmes. Les missions ainsi que les tâches lors du déroulement doivent être définies explicitement.
Le suivi et l'engagement de la direction sont supposés être réels, et assumé. La réunion de travail n'exclut pas le caractère inventif ; elle rejoint de ce fait la réunion d'expression quant à la liberté de manifester son avis.

- ***Les séminaires et les conférences :***

Il convient de désigner par le mot *séminaire* une réunion relativement longue regroupant certains collaborateurs afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément d'information. Il peut se dérouler à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Le séminaire s'avère une occasion d'échanges et de créativité. Il permet d'instaurer un climat d'ambiance qui amène à comprendre les enjeux des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise. Il renforce la contribution du personnel grâce à la liberté d'expression qu'on leur procure.
La conférence a une autre particularité, c'est un exposé synthétique effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur. Elle porte sur un sujet précis lié aux préoccupations du personnel ainsi qu'à l'actualité politique, économique sociale ou autres. L'objectif en est le développement de la communication interne au sein de l'entreprise.

c) Les moyens informatiques et audiovisuels

L'environnement de l'entreprise ne cesse d'évoluer. C'est un environnement changeant, dynamique et innovateur. Il devient conditionné par de nouvelles donnes notamment l'évolution technologique. Ainsi l'entreprise ne peut rester à l'écart de cette progression qui la contraint à s'y adapter, l'évolution s'effectue donc en parallèle. Les entreprises ont pris conscience du fait qu'il est impératif d'intégrer les nouvelles technologies dans le sens de l'amélioration et de l'efficacité. Conjointement à cette évolution, l'entreprise devrait réfléchir au perfectionnement du personnel pour réussir la transition et maîtriser les exigences de l'environnement. Il faut l'initier à l'utilisation des moyens informatiques et audiovisuels grâce auxquels l'information est diffusée auprès d'un public large dans un temps réel et dans tous ses détails. Ils ont aussi une fonction illustrative, explicative dans les séminaires et les conférences par exemple. L'entreprise y a recours pour animer des activités orales. Parfois le personnel n'a pas besoin de se déplacer vers la salle d'affichage pour recueillir une information. Il la trouve dans sa boîte de réception intranet. Bien que le coût de certains outils

soit considérable, l'usage qu'on en fait est visiblement rentable. C'est un véritable investissement pour faire face aux conditions de l'environnement mouvant, relatif et concurrentiel.
L'entreprise commence à se passer de l'affichage classique avec l'émergence de la messagerie électronique. Il s'agit de transmettre des messages écrits par l'intermédiaire d'un ordinateur. La messagerie électronique se caractérise par sa rapidité, sa souplesse, son efficacité et par l'optimisation du coût de l'information. Toutefois si l'entreprise n'en rationalise pas l'utilisation, elle risque de compromettre les relations interpersonnelles.
Un nouvel état d'esprit s'instaure ayant des répercussions certaines sur les habitudes du personnel. La messagerie électronique est un outil très performant, ponctuel et compétitif. Les informations qu'il véhicule sont : l'actualité de l'entreprise, l'organigramme, l'annuaire, les notes et circulaires internes. Grâce aux outils informatiques et audiovisuels ;
- les informations sont transmises simultanément quelque soit leur quantité. Elles sont orientées vers plusieurs destinataires en même temps. La messagerie électronique favorise le travail à distance en parfaite coordination ;
- les informations circulées via l'intranet par exemple ne sont pas anonymes. Le destinataire est plutôt personnalisé et par là se trouve plus responsabilisé, plus concerné. Toute décision suppose donc son engagement et éventuellement sa réaction au message reçu ;

- les informations sont disponibles à tout moment. L'accès à celles-ci est permanent. Les outils informatiques et audiovisuels jouent le rôle d'encadrement de l'information dans tous les départements de l'entreprise. Ils encadrent aussi le personnel et rationalisent l'utilisation du temps. L'aspect innovant de ces outils c'est leur caractère interactif.

En somme, La communication interne de l'entreprise est en passe de s'organiser et de s'orienter. L'entreprise subit positivement les mutations de son environnement. Elle commence à prendre conscience de la nécessité d'intégrer la communication dans sa vision stratégique. Elle doit se concevoir sous forme de plan à objectifs clairs et bien définis. L'entreprise peut, par exemple, confectionner un tableau de bord des différents moyens de communication ; ainsi elle sera capable de prévoir des modes d'intervention dans l'intérêt de la structure et du personnel. En évaluant la communication interne, l'entreprise s'assurera donc de l'efficacité de ces outils en se référant aux indicateurs de satisfaction auprès du personnel et même auprès des dirigeants. Ceci étant possible grâce à une évaluation permanente.

2. Audit de la communication interne

Dans la ligné d'un mode de management qui combine différents courants, la communication se positionne à la croisée des chemins de différentes tendances organisationnelles et humaines : développer les compétences des employés et développer leur capacité d'adaptation dans un contexte communicationnel fluctuant. Tout processus de communication est particulièrement porteur de dynamisme et de progrès. L'entreprise devrait se doter des moyens qui lui permettent de s'assurer que toutes les actions de communication vont dans le même sens et «font sens». Les pratiques de la communication interne représentent les orientations et les objectifs généraux exprimés par la Direction et sont formalisées dans leur mise en œuvre.
La communication est devenue un domaine ouvert aux nouvelles méthodes d'appréciation de l'efficacité des pratiques retenues à ce sujet. L'appréciation d'efficacité des outils, des approches et des méthodes se fait en termes d'affinement des règles et procédures, de meilleure définition des concepts corolaires et des responsabilités.

La communication « étant, à la fois, objet du changement et acteurs de changement », il sera nécessaire de prévoir une évaluation afin de déterminer ce qui convient à l'organisation, de même que ce qui pourrait satisfaire les individus dans la relation, dans l'échange établi. L'évaluation consiste essentiellement à mesurer l'écart existant à un moment donné entre un objectif fixé et un résultat atteint et mesurable. Cette évaluation sous tend la recherche de moyens, de méthodes et de pratiques managériales susceptibles de réduire l'écart ou de modifier l'objectif de la communication. Elle concourt à la réussite, au succès en évaluant ce qui a été fait, ce qui fait défaut voire même ce qui manque. La mesure en question vise à établir un diagnostic part rapport aux objectifs et aux nouveaux challenges. L'appréciation de la communication vise l'avenir et dépasse la conjonction présente de l'adaptation d'une personne à un poste ou un climat social prédéfini. C'est en fonction de cette appréciation que des progrès sont envisageables. Il s'agit d'une base prédictive qui s'appuie sur une série de questions :

- Que doit-on mesurer dans un processus de communication interne les outils et/ou les relations interpersonnelles ? quelle forme doit prendre le diagnostic de la communication ?
- Comment évaluer la communication des collaborateurs ?
- Comment augmenter son potentiel communicationnel ?
- Comment rendre compte des problèmes de communication qui surviennent au sein de l'organisation ?

2.1. Enjeux de l'audit interne

L'audit interne est une activité déterminante dans la stratégie de l'entreprise. Son apport est indéniable lorsqu'elle est appliquée aux activités, aux fonctions ou aux processus. Il intervient dans tous les domaines de l'entreprise : comptabilité, trésorerie, et éventuellement la communication interne. L'objectif principal de l'audit interne est de déceler les dysfonctionnements, les problèmes d'un œil non accusateur afin de proposer les améliorations possibles en formulant des recommandations aux deux instances impliquées à savoir la direction et les audités. Il s'agit d'appliquer judicieusement les **« 3R » : R**echercher, **R**econnaître et **R**emédier aux faiblesses de l'organisation. L'audit interne est donc ***« une fonction de conseil, s'exerçant avec indépendance et objectivité. Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide à atteindre les objectifs par une approche systématique et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion de risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management. »***[213] En effet, l'audit interne est une démarche inductive qui étudie le système dans son évolution afin de s'assurer de l'efficacité des décisions prises et la pertinence des opérations menées, en d'autres termes de l'efficacité des méthodes de gestion des différentes activités de l'organisation .La toile de fond de l'audit interne est la régulation, le contrôle et la correction des dysfonctionnements. Grâce à une approche systématique, l'audit interne permet à l'entreprise de mieux gérer ses risques. C'est une méthode anticipatrice qui accroît les possibilités d'amélioration par la confrontation entre les objectifs et les réalisations avant que la formulation des recommandations ne soit définitive et que les solutions ne soient développées. Aucun segment de l'organisation n'est à négliger lorsqu'on mène une mission d'audit. Il faut chercher à comprendre les déficiences dans l'organisation, à se positionner par rapport à l'état actuel et prévoir les interventions futures.

Les spécialistes faisant autorité en matière d'audit sont d'accord sur le fait que la bonne méthode pour mener une mission d'audit consiste à choisir les procédures et à les appliquer avec rigueur. La méthode envisagée par un auditeur doit être suivie par tous afin d'aboutir à

[213] -Définition de : The Institute of International Auditors : I.I.A, évoquée et traduite par : **Jacques Renard**, Théorie et pratique de l'Audit Interne, Paris, édition d'Organisation, 2000, P61

des améliorations effectives. Cette perspective, stratégique dans le fond et la forme, est destinée à résoudre les problèmes de façon rationnelle et méthodique. Si elle est dument appliquée, des améliorations pourraient être apportées à toutes les activités de l'entreprise y compris le service ou département communication. La conduite de la mission d'audit est, en fait, une activité de pilotage qui met en évidence les obstacles à la réalisation des politiques de la direction et de chaque département, elle permet d'imaginer de nouvelles façons de mener les activités de l'entreprise pour en éliminer les lacunes. L'audit interne est donc une fonction dont les approches comblent le fossé entre ce qui devrait et ce qui pourrait être fait, par le déploiement des actions d'amélioration en fonction du rapport entre les objectifs et les moyens de les atteindre. L'audit interne tient une place prépondérante dans la conduite du changement organisationnel, de l'amélioration de la qualité à tous les niveaux de l'entreprise, de la performance des activités et de l'efficacité d'une fonction ou d'une unité au sein de l'organisation. Afin d'atteindre cet objectif, l'audit doit agir sur le système en fournissant des mécanismes de régulation, de contrôle et de correction. Appliqué à la fonction communication interne, l'audit interne de ladite fonction répond à la question suivante : comment fonctionne la communication à un instant donné et comment l'améliorer ? Concevoir une mission d'audit interne de la communication qui ne servirait pas à promouvoir la communication interne de l'entreprise aboutirait à l'inefficacité. L'audit interne est un moyen de valorisation de la stratégie de communication élaborée par une organisation pour une activité donnée en l'occurrence la communication interne. L'établissement des objectifs, la formulation de stratégie et la planification d'une telle mission sont essentiels pour évaluer la communication interne au sein d'une organisation. Nous jugeons que l'intérêt de toute démarche d'audit interne appliquée à la communication réside dans la pro-activité rendue possible par une vision à long terme dont le préalable est la pratique du contrôle interne. Il s'agit de décider de ce qu'il faut faire, quelles actions souhaite-on engager, quels messages mettre en avant. Le bon déroulement d'une mission d'audit interne en matière de communication valorise la place de celle-ci dans le management, clarifie le rôle de la communication dans l'activité de l'entreprise et autorise l'anticipation.

2.2. La démarche d'audit interne appliquée à la communication interne de l'entreprise :

L'audit de la communication interne s'inscrit dans une perspective de rationalisation et de professionnalisation de la communication interne de l'entreprise. L'objectif en est de construire un état des lieux des pratiques de communication à un instant « T ». La communication est évaluée sur la base du niveau où elle se manifeste dans l'entreprise. La mission d'audit revêt une dimension stratégique. Il faut analyser les attitudes et les comportements de la communication officiellement enregistrés par l'auditeur ainsi que celles qui ont eu lieu de manière informelle. L'audit de la communication interne est mené pour atteindre des objectifs spécifiques en ce qui concerne les rapports humains c'est-à-dire les relations entre les acteurs, et analyser le fonctionnement des canaux de communication,
au sein de l'entreprise. On peut donc envisager un tableau de bord croisé sur lequel figurent les aspects précités. Ou prévoir un tableau de bord par thème en l'occurrence la communication humaine ou les canaux de la communication afin d'en mesurer la pertinence et l'efficacité. La mise en œuvre d'une mission d'audit nécessité au préalable la détermination du référentiel qui serait la situation optimale recherchée. ***« Cette optimalité n'est pas absolue, c'est ce qu'il est raisonnable de considérer comme ''le plus satisfaisant'' compte tenu de l'état d'avancement actuel de la communication au sein de l'organisation »***[214]**.** La situation optimale n'est pas statique, elle change et évolue en fonction des objectifs en amélioration continue. La détermination du référentiel implique aussi

[214] HENRIET (Brunot) et BONEU (François), Audit de la communication interne, Les éditions d'Organisations, Paris, 1995, P116

d'autres acteurs notamment les responsables de projets, la direction générale, bref tous ceux qui sont en quête du développement de la communication interne de l'entreprise. La mission d'audit permet de maîtriser les décisions présentes et futures. Elle porte sur ce qui doit être fait aujourd'hui, faire des prévisions, afin de pouvoir affronter les incertitudes de demain sans masquer les réalités du jour. L'évaluation de la communication dans les entreprises est à concevoir comme un processus continu élaboré de façon systématique. A fortiori, les décideurs doivent procéder par une appréciation des résultats de leur stratégie de communication par rapport aux objectifs que l'on s'était assignés. L'évolution et la performance de l'entreprise dépendent essentiellement du traitement de l'information : émission, diffusion, gestion, stockage…etc. On est face à des organisations apprenantes et transmettant un savoir. Elles capitalisent les informations, s'y investissent en l'exploitant de manière appropriée.

Les dispositifs du diagnostic

La communication interne de l'entreprise relève du champ de l'incertain et de l'aléatoire. Elle ne peut être auditée de la même façon manière qu'un audit comptable ou financier. La traçabilité et les documents ne répondent pas à la même rigueur. Il n'est nullement aisé de faire un constat sur pièce ou document de la communication interne. C'est un vécu que l'entreprise ne peut cerner scientifiquement. Les relations interpersonnelles échappent par exemple à la logique de l'audit pur et dur. La démarche de diagnostic se déroule selon deux étapes fondamentales : l'enquête et l'observation directe

Le processus de l'enquête

a) Information

Le choix d'une démarche est prépondérant afin de mener stratégiquement une mission d'audit de la communication interne. Une réunion de sensibilisation est envisagée dans le but d'impliquer les personnes concernées et leur expliquer l'objectif d'une telle mission ; surtout que la communication interne fait rarement l'objet d'un d'audit. La direction crée ainsi l'adhésion à la stratégie, la vision et les objectifs de l'entreprise. Pour cela, les décideurs ont intérêt à être attentifs aux besoins du personnel en matière de communication interne.

b) Analyse qualitative :

La détermination de l'échantillon à interviewer facilite le contact avec la réalité de la communication interne en guidant les premiers pas de l'auditeur sur le terrain, orientant ainsi les premières conclusions. La méthode choisie dans la collecte des informations auprès de l'échantillon est l'entretien semi directif afin d'amener les interlocuteurs à exprimer clairement leurs avis. Le contenu des entretiens est analysés ce qui donnera lieu à un rapport soumis à la direction. L'analyse qualitative sera complétée en procédant par l'élaboration d'un questionnaire.

Conjointement à l'entretien, le questionnaire s'avère aussi une méthode appropriée à la mission d'audit qui puisse rendre compte du vécu de la communication interne. C'est un outil d'investigation susceptible de conduire le changement en dévoilant les dysfonctionnements des comportements, le degré de satisfaction du personnel en rapport avec une pratique de communication adoptée au sein de l'entreprise. De ce fait la direction choisit entre plusieurs possibilités :

- administrer un ou plusieurs questionnaires auprès de l'échantillon chacun dans son service (selon le besoin) afin de déceler les zones d'ombre dans la stratégie de communication interne. Le questionnaire sera distribué par les responsables hiérarchiques
- rassembler au même moment l'ensemble du personnel –échantillon pour un temps donné et dans un lieu donné afin qu'il réponde à l'enquête matérialisée sous la forme d'un

questionnaire. Le choix retenu dépend de la nature du questionnaire, des circonstances dans lesquelles il est mis en œuvre, et de la culture de l'entreprise.
Les questions peuvent porter sur deux axes fondamentaux : la communication interpersonnelle et les outils de communication interne.

- **La communication interpersonnelle**

- Travail en équipe
- Aptitude à partager la responsabilité
- Capacité à transmettre les messages dans des situations différentes (l'expression et l'écoute)
- Gestion des conflits

Les réponses apportées par les interlocuteurs choisis sont comparées aux référentiels préétablis par l'a direction. On pourrait proposer un référentiel pour chaque thème:
- Le travail en équipe : Nombre de projets soumis et réalisé
- Aptitude à partager la responsabilité : Nombre de collaborateurs sollicités comparé au nombre de ceux qui sont impliqués réellement
- Capacité à transmettre les messages dans des situations différentes (l'expression et l'écoute) : taux de présence aux réunions, les échanges qui y ont lieu, le nombre de questionnaires retournés, Aptitude à fournir, à interpréter l'information, le sens du contact
- Gestion des conflits : nombre de conflits manifestes et le nombre de conflits résolus ; le taux des réclamations ; le nombre de collaborateurs impliqués dans un conflit pour la durée N.

Les questions de l'enquête, ainsi formulées, permettront de déterminer les facteurs qui influencent directement sur les relations de travail, de mesurer cette influence et mettre en évidence l'interdépendance des facteurs. Une enquête dûment élaborée cherchera à évaluer même le coût de ces dysfonctionnements.

- **Les outils de la communication internes**

Les questions de l'enquête porteront sur l'efficacité des canaux de la communication interne ; nous les résumons comme suit :

Moyen de communication	**Fonctions**	Insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Très satisfait
Note d'information					
Circulaires					
Journal d'entreprise					
Bilan et rapport d'activité					
Bilan social					
Boite à idées					
Revue de presse					
Affichage					
Film d'information					
Lettre au personnel					
Messageries électroniques					

Les résultats du diagnostic sont comparés au référentiel dans l'objectif d'en déterminer l'efficacité et établir des plans d'action en vue de prendre les décisions judicieuses. L'audit de la communication interne est donc un outil d'aide à la décision afin de traiter les priorités de l'entreprise. La fréquence des enquêtes dépend systématiquement du choix stratégique de l'organisation. Le traitement des informations recueillies induit des actions à entreprendre en fonction des réalités constatées dans l'entreprise et conduire une nouvelle enquête pour concevoir des actions d'amélioration ou de renforcement.

L'observation directe :

L'auditeur constituera une opinion complète, grâce à des entretiens semi-directs, sur l'efficacité et la réussite des circuits et outils de la communication interne, sur le degré de la satisfaction ainsi que l'implication des personnes qui cherchent à communiquer, à échanger et à partager, enfin la pertinence de l'information, du contenu et du message véhiculés au sein de l'entreprise. Interroger les salaries individuellement ou collectivement dans le cadre d'un entretien semi-directif, d'une table ronde ou d'un forum d'expression facilte la collecte des données. L'auditeur se penchera aussi sur les documents afférents à la communication interne. En effet, le premier interlocuteur est celui qui a sollicité l'audit en l'occurrence le DRH ou le directeur général ou même le directeur de la communication (DIR'COM). L'autre interlocuteur est évidemment les interviewés. L'observation directe mènera l'auditeur vers l'examen des documents (notes, circulaires, charte graphique, etc.), la visite des lieux d'affichage, des salles de réunions. Cette étape permet de situer les enjeux profonds de la communication interne par rapport à la stratégie générale de l'entreprise.

La restitution :

Les résultats de l'enquête sont reproduits sur un rapport court et ciblé, il est fondamentalement un outil de communication. Il doit être communiqué avec un accompagnement soigné afin de permettre aux récepteurs de comprendre les dysfonctionnements, l'évolution possible et de l'accepter.

Les informations réunies doivent être exhaustives et disponibles au moment opportun afin de répondre le mieux aux exigences de la fonction Communication.

Un rapport sur l'action d'amélioration est rédigé chaque fois qu'une mission d'audit est menée. Il est indispensable parce qu'il oriente les actions futures. Diffusé, il crée la motivation et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise parce que la communication interne de l'entreprise est l'affaire de tous. L'audit devrait faire en sorte que la Direction s'imprègne des résultats et engager une réflexion objective sur les dysfonctionnements et informer l'ensemble des employés en aval. La direction aura recours à plusieurs canaux :

- Les supports de communication habituels
- Diffuser une lettre spéciale aux employés
- Provoquer une réunion à l'attention de tous les acteurs internes afin de commenter les résultats et prendre une décision optimale liée à l'amélioration de la satisfaction globale
- Réunir les employés au sein de chaque service, département ou direction. cette démarche est coûteuse notamment en matière de temps parce que la décision risque de tarder

La pertinence d'un moyen ou d'un autre est tributaire de la conjoncture et de la stratégie de l'entreprise. De plus l'efficacité, la pertinence d'un outil de communication des résultats de l'audit de la communication interne dépend de l'accueil et de la perception que le personnel a de celui-ci. Les résultats conduisent à l'élaboration des plans d'action particuliers sinon la démarche perdrait sa crédibilité.

Conclusion

En conclusion l'audit comme outil de diagnostic que nous avons présenté ci-dessus est éventuellement utilisable dans la quête incessante de la qualité totale de la communication interne de l'entreprise. En adoptant une démarche d'audit le décideur choisit une approche corrective dont l'objectif est le redressement des situations défaillantes afin qu'une fois traité, le problème ne resurgira plus.
Il est un outil de communication et peut traiter plusieurs questions de communication notamment le manque d'échange entre le personnel, les conflits interpersonnels. Il constitue une évaluation portée parallèlement sur la qualité et l'efficacité des outils de communication formelle.
La plupart des performances obtenues proviennent d'ailleurs du travail sur la communication auquel il faudra consacrer du temps et de l'énergie. Si on est loin de maîtriser la démarche d'audit en matière de la communication interpersonnelle, c'est qu'on ne possède pas la conviction que celle-ci est une partie prenante du travail du manager. La tentative de compréhension des dysfonctionnements de la communication humaine devrait conduire à des certitudes susceptibles d'engendrer des actions applicables aux situations analysées, de dépasser les aspects ignorés tels les conflits. La démarche d'audit, lorsqu'elle est appliquée à bon escient, conduit progressivement le changement.
La valeur d'un audit interne de la communication est de transmettre à l'ensemble du personnel ce qui devrait faire l'objet d'une amélioration, il s'inscrit dans un processus dynamique puisque l'information qu'il véhicule représente un objet de perception constamment en développement et en réajustement.
Malgré quelques difficultés inhérentes à la mise ne place d'un audit de la communication interne de l'entreprise et à sa gestion, il demeure une réalité incontournable de la vie d'une entreprise et un aspect déterminant dans la gestion de la performance au travail. Il est donc essentiel d'expliquer, de communiquer à l'ensemble du personnel l'importance de cette démarche d'audit afin d'en comprendre la dynamique et cerner les moyens d'optimiser sa contribution à l'amélioration de la qualité de la communication interne de l'entreprise.
Par ailleurs, intervenir sur des problèmes existant suscite une question cruciale que les décideurs se posent : peut-on empêcher le problème de se manifester ? La réponse à cette question est tributaire du contexte dans lequel elle est posée, des résultats de l'audit, des améliorations apportées aux pratiques de la communication interne et de l'implication de tous les acteurs.
Entreprendre une mission d'audit de la communication interne de l'entreprise peut rencontrer des difficultés surtout lorsque les méthodes sont mal utilisées ou les méthodes et les objectifs ne concordent pas. Il faut donc prendre des précautions pour utiliser judicieusement cet outil. Toutefois, il ne faut pas l'utiliser pour lui-même, il est impératif de l'adapter selon les spécificités du domaine étudié en l'occurrence la communication interne. Quels que soient les problèmes soulevés, rien n'est de la même valeur qu'une communication régulière et continue, seule à même capable de faire preuve de réactivité.

Bibliographie

Almeida (N) et Libaret (T), La communication interne de l'entreprise, Paris, édition DUNOD, 1998
Auvinet (J.M), La communication interne au cœur du management, , édition d'Organisation, Paris, 1990
Beon (P), Comment développer la communication interne, NATHAN, Paris, 1995
Bougnoux (D), Introduction aux sciences de la communication, édition la Découverte, Collection, Repère, 2001

Collins (L), Audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques, Paris, Dalloz, 4ème édition, 1992
Detrie (PH), La communication interne au service du management, Paris,
D'Hamiere (Patrick), Le Management de la communication d'entreprise, Eyrolles, Paris, 1993
Gelinier (Octave), Stratégie de l'entreprise et motivation des Hommes, éditions d'organisation, Paris, 1990
Henriet (Brunot) et BONEU (François), Audit de la communication interne, Paris, les Editions d'Organisations, 1995
Leplat (Jacques), Introduction à la psychologie du travail, PUF, Paris, 1986 CUNY (Xavier)
Lemant (O), Créer, organiser et développer l'audit interne, que faire pour réussir, Maxima, 1999
Meunier (J.P), Introduction aux théories de la communication, Bruxelles, Peraya (D) Boeck Université, 1993
Thanh-Fanelly, La communication : une stratégie au service de l'entreprise, Edition Economica, Paris, collection Rapports et Synthèses, 1991
Renard (Jacques), Théorie et pratique de l'Audit Interne, Edition d'Organisation, Paris, 2000
Schic (Pierre), Mémento d'audit interne méthode de conduite d'une mission, Dunod, Paris, 2007
Wazlawick (P), Une logique de la communication, Paris, édition du Seuil, 1974. Traduit de l'américain par : Janine Morch
Westphalen (M.H), Communicator, le guide de la communication d'entreprise, Dunod, Paris, 1998

LES LIENS ENTRE TREIZE TYPES DE CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET LE HARCELEMENT MORAL AU TRAVAIL : L'APPORT DE LA VARIABLE CULTURELLE

Rim ZID
Docteur en sciences de gestion,
CEDAG, Université Paris Descartes),
rim_zid@yahoo.fr

Christine JEOFFRION
Maître de conférences en psychologie sociale,
Laboratoire de Psychologie des Pays de Loire, Université de Nantes, France.
Christine.Jeoffrion@univ-nantes.fr

Introduction

Le harcèlement moral au travail n'est pas un phénomène nouveau, mais son étude a connu un intérêt croissant depuis la fin des années 1990, particulièrement en Europe, aux États-Unis et au Canada. Nous retrouvons, en France, la publication de trois ouvrages en la matière : *Mobbing* de Leymann (1996), *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien* de Hirigoyen (1998) et *Souffrance en France : la banalisation du mal* de Dejours (1998). Ces ouvrages semblent avoir suscité un certain intérêt pour le sujet. Le livre d'Hirigoyen a révélé le phénomène de harcèlement moral aux medias et a permis à de nombreuses victimes de comprendre ce dont elles souffraient en silence. D'ailleurs, son second livre, *Malaise dans le travail*, précise le phénomène en examinant le contexte des agissements du phénomène. Il a sûrement participé à la promulgation des lois qui sanctionnent le harcèlement moral en France depuis 2002.
Les connaissances actuelles dans le domaine nous permettent de constater que le harcèlement est un problème systémique enraciné dans l'interaction de plusieurs facteurs (Hoel et Salin, 2003) : les facteurs individuels, les facteurs situationnels et organisationnels et les facteurs sociétaux. Ces facteurs peuvent soit activer la violence, soit la motiver ou la déclencher (Hoel et Salin, 2003). Selon Lapeyrière (2004), le harcèlement est surtout « *un problème de l'entreprise […] qui ne peut être réduit à un problème de personnes ou de groupes* » (Lapeyrière, 2004, p. 36). En effet, ce phénomène met en jeu les composantes culturelles et éthiques de l'entreprise, de sa direction et de ses salariés. Il est également « *révélateur de la faillite ou de l'absence d'une pensée et d'une cohérence sur la question humaine dans l'entreprise* » (Lapeyrière, 2004, p. 36). Aussi, selon Leclerc et *al*. (2005), le harcèlement au travail est « *exceptionnellement assimilable à des gestes gratuits commis pour le pur plaisir de détruire* » (p. 16), mais il peut également être « *révélateur d'une violence normalisée, d'une violence organisationnelle qui se fonde sur la déstabilisation psychologique des individus, la compétition et la destruction des solidarités* » (Leclerc et *al.*, 2005, p. 16). De leur côté, Desrumaux-Zagrodnicki et *al.* (2004) considèrent que le harcèlement est « *en quelque sorte un « moyen » parmi tant d'autres de pousser les salariés à travailler mieux et plus vite* » (p. 41). Quant à Lhuiller (2002), elle définit le harcèlement comme « *une pathologie de l'isolement* » qui résulterait de l'« *effritement du collectif du travail* ». Dans le cadre de cette communication, nous mettrons l'accent sur les facteurs organisationnels comme source de tension et de violence au travail. Ces perspectives sont utiles, tant pour la compréhension du phénomène que pour l'élaboration des plans d'intervention. Les facteurs organisationnels sont considérés comme des déterminants essentiels du harcèlement moral au travail (Dejours, 2001, cité dans Poilpot-Rocaboy, 2003). Notre intérêt porte spécifiquement

sur l'un des facteurs organisationnels : les changements organisationnels. En effet, les études qui traitent des liens entre le harcèlement et les changements sont rares (Stogstad et *al.*, 2007), d'où l'intérêt de celle-ci.

Les changements organisationnels sont nombreux depuis le début des années 80 et font partie de la réalité quotidienne des organisations. Selon Rondeau (2008), il y a quatre forces (économique, politique, technologique et sociale) qui obligent les organisations à se transformer, à s'adapter en continu aux évolutions du milieu et à assurer la compétitivité de la firme à long terme (Soparnot, 2010). La mondialisation, l'intensification de la concurrence et le développement des technologies conduisent les organisations à rationaliser leurs productions et leurs services, à s'externaliser, à repenser leurs structures et leurs stratégies, à fermer leurs sites, à réduire et à licencier leurs effectifs, à procéder à des opérations de fusions-acquisitions, etc. Or, toutes ces transformations « endémiques », à la fois rapides et fréquentes, modifient profondément un ou plusieurs piliers de l'architecture organisationnelle (Rondeau, *Op. Cit.)* et représentent des opérations souvent complexes et risquées, car elles ouvrent à l'inconnu, à l'aventure et au risque (Gilbert, 2008). Également, tous ces changements véhiculent « *un cortège d'incertitudes et d'inquiétudes plus ou moins vives* » – crainte de perdre son emploi, doute de sa capacité à maîtriser de nouveaux instruments de travail, peur de la disqualification, etc. –qui ont des effets sur les destinataires des changements.

Les périodes de changements organisationnels sont donc considérées comme des périodes difficiles, exigeantes et complexes (Hafsi et Fabi, 1997), des périodes stressantes (Tiong, 2005 ; LeCraw, 1992) et anxiogènes (Appelbaum et *al.*, 1997 ; Paterson et Härtel, 2002 ; Collerette et *al.*, 1997), car elles peuvent provoquer des modifications importantes dans les conditions de travail, rendant les cadres et le personnel pressés, bousculés, malmenés et stressés (Hirigoyen, 2001). Ces périodes de changement influencent également la santé physique et psychologique des personnes affectées (Abrahamson, 2004 ; Vinet *et al.*, 2003). Certains auteurs ont suggéré des liens plausibles entre les changements et le harcèlement moral au travail ou d'autres formes de violence (Branch et *al.*, 2007; Hoel et Beale, 2006 ; Bryant and Cox, 2003 ; Salin, 2003 ; Soares, 2002), cependant, les recherches menées jusqu'à maintenant sur le sujet sont embryonnaires et très limitées (Skogstad et *al.* 2007). Il serait donc intéressant de mieux comprendre l'existence (ou la non-existence) des liens entre le harcèlement moral et les changements organisationnels, et de connaître la nature de ces liens. Plus précisément, l'objectif principal de cette communication est de clarifier les liens qui existent entre les changements organisationnels et le harcèlement moral afin de développer des stratégies de prévention du harcèlement moral durant le processus de changements organisationnels. Notre deuxième objectif dans cette communication est de vérifier si la variable culturelle modère la relation entre le harcèlement moral au travail et les changements organisationnels.

1. Définitions des concepts

1.1. Le harcèlement moral au travail

Malgré le fait que le harcèlement soit un terme bien familier au grand public, on assiste souvent à une confusion entre ce terme et ceux qui expriment d'autres tensions humaines au travail (Brun et Plante, 2004), ce qui risque de « *faire de ce concept une notion « fourre-tout » susceptible d'accueillir l'ensemble des plaintes des salariés révélatrices de leur mal-être et de leurs souffrances au travail* » (Poilpot-Rocaboy, 2001. p. 3). Le deuxième risque relié à la familiarité du terme est « *de banaliser ces comportements effectivement rencontrés dans*

certaines organisations. [Or], la banalisation va à l'encontre de la nécessité de lutter contre le harcèlement moral au travail » (Poilpot-Rocaboy, 2001. p. 3).

Ces différents risques nous engagent à mieux délimiter ce phénomène pour bien le comprendre et pour être en mesure d'agir sur les sources mêmes du problème. Ainsi, l'adoption d'une définition s'avère nécessaire afin d'étudier le phénomène et de pouvoir le différencier des autres concepts apparentés. Selon Di Martino et *al.* (2003), il faut prêter attention à la définition retenue lorsqu'on veut faire une comparaison des données qui soit efficace, car une définition large du concept peut influencer le résultat final et entraîner la disparité des données.

Dans la littérature, plusieurs concepts sont utilisés pour parler de la violence psychologique. Dans la littérature francophone, on retrouve essentiellement les termes suivants : harcèlement moral (Hirigoyen, 2001), harcèlement psychologique (Soares, 2002) et violence psychologique (Di Martino, et al., 2003). Dans la littérature anglophone, les termes *mobbing*, *bullying*, victimisation et terreur psychologique sont utilisés pour parler du mauvais traitement infligé par un collègue, un subordonné ou un supérieur, traitement qui aboutit à des problèmes psychologiques, sociaux et psychosomatiques (Einarsen et al., 2003). Les termes *workplace agression*, *workplace incivility* (Andersson et Pearson, 1999), *emotional abuse* et *workplace harassment* sont également utilisés pour parler des comportements hostiles au travail (Keashy et Jagatic, 2003). Selon Einarsen et *al.*, (2003), « *bien que le concept de 'bullying', comme on l'utilise dans les pays d'expression anglaise et le terme 'mobbing', comme on l'utilise dans plusieurs autres pays d'Europe, puissent présenter certaines différences sur le plan de la sémantique et de la connotation, ils se réfèrent, de façon pratique, au même phénomène. Toutes différences quant à l'usage des termes doivent être reliées aux différences culturelles du phénomène dans les différents pays, qu'aux réelles différences dans les concepts* » (p. 25).

Dans le cadre de cette communication, nous retenons la définition du harcèlement moral de Hirigoyen (1998) : « *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 auteurs, Hirigoyen fait ainsi émerger les objectifs et les répercussions du harcèlement moral sur la personne, sur son travail et sur son milieu de travail.

Le terme « *moral* » renvoie aux mœurs et à la moralité, car l'essence même du harcèlement est d'attaquer l'intégrité et l'identité de la personne, de la détruire, d'atteindre sa dignité, de blesser son estime de soi et sa confiance en soi. Selon Hirigoyen (2004), « *le choix du terme moral implique la prise de position. Il s'agit effectivement de bien et de mal, de ce qui se fait et de ce qui ne se fait pas, de ce qu'on estime acceptable dans une société et de ce qu'on refuse* » (p. 11). Selon l'auteure, le harcèlement moral est par essence un problème éthique et ne peut donc être étudié sans la prise en compte de cette perspective.

1.2. Les changements organisationnels

Les organisations sont soumises à de multiples forces économiques, politiques, technologiques ou sociales qui les forcent à se transformer (Rondeau, 2008). Selon Rondeau, « *même si tous les répondants s'entendent sur le fait de vivre une réorganisation majeure, il semble difficile d'en arriver à un consensus sur ce qui est l'objet même de changement* » (p. 2). En effet, changer, « *c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* » (Beaudoin, 1990, p. 43). Changer signifie également pour certains *« s'attaquer aux causes des déficiences constatées et modifier en profondeur ce qui ne fonctionne pas »* (Rondeau, 2008, p. 2). Il s'agit *« d'oublier les causes de l'inefficience et tenter de définir des conséquences*

souhaitables, de reconstruire à partir de ce qu'on visualise comme avenir désirable » (Rondeau, *Op. Cit*., p. 2).

La recension d'écrits portant sur les changements organisationnels nous a conduites à constater que les définitions ne font pas consensus. Nous retiendrons donc la définition de Collerette et *al.* (1997) car ils s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ainsi, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit. Selon ces auteurs, le changement organisationnel représente « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* » (p. 20). Ils nous invitent à appréhender le changement organisationnel comme un processus de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Tout en s'inspirant du modèle de Lewin, ces auteurs proposent d'examiner l'expérience des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent.

2. Problématique et hypothèses

Rares sont les études qui mettent en lien harcèlement moral et changements organisationnels. Dans le cadre de cette présentation, nous poursuivons donc deux objectifs. D'abord, tester l'hypothèse de l'existence d'un lien entre les changements organisationnels et le harcèlement moral au travail. Ensuite, examiner en quoi la variable culturelle peut avoir une influence sur ces liens.

Ceci nous conduit à la formulation des deux hypothèses suivantes :

H 1 : Il existe un ou des liens entre les changements organisationnels et le harcèlement moral au travail.

H 2 : La nature du lien entre les changements organisationnels et le harcèlement moral au travail varie selon les différents contextes culturels.

3. Méthodologie

Pour étudier les liens directs entre les changements organisationnels et le harcèlement moral au travail, nous avons mené une étude quantitative auprès de personnes au travail selon une approche hypothético-déductive.

Notre questionnaire est basé sur une combinaison de plusieurs échelles préalablement testées et validées. Nous avons choisi de le diffuser à partir d'un site spécialisé intitulé LimeService. Le questionnaire a été accompagné d'une lettre de présentation qui donnait les instructions et les recommandations nécessaires pour répondre au questionnaire en signalant, entre autres, l'anonymat et la confidentialité. Le questionnaire était composé de questions fermées. Les répondants pouvaient envoyer directement leurs réponses après les avoir complétées. Notre questionnaire contient 34 questions et est divisé en 4 sections intitulées : (1) les situations professionnelles; (2) le harcèlement moral; (3) les changements organisationnels; (4) les informations complémentaires.

Le harcèlement moral au travail a été mesuré à travers le questionnaire des actes négatifs (ou *Negative Act Questionnaire, NAQ-R*) d'Einarsen et Raknes (1997). Cet outil a été traduit en plusieurs langues. Il est l'un des outils les plus reconnus et les plus fréquemment utilisés pour mesurer le harcèlement moral. La version française est composée de 17 items tirés d'une

analyse détaillée de la littérature et des témoignages de victimes ayant longtemps vécu le harcèlement. Ce questionnaire permet de donner une image de la prévalence du harcèlement psychologique au travail. Ainsi, les répondants devaient répondre à quelle fréquence ils ont été concernés par 17 actes de harcèlement. En effet, on considère qu'il y a harcèlement lorsqu'un ou plusieurs des actes se répètent pendant plus de six mois au rythme minimal d'une fois par semaine. Dans ce questionnaire, on ne mentionne pas le mot « *harcèlement moral* », ce qui a pour avantage de « *laisser les participants répondre à chaque item sans avoir à se déterminer comme étant harcelé ou non* » (Bonafons et *al.* 2006, p. 40). Ainsi, les répondants pouvaient librement interpréter le contenu des items sans un cadre de référence préimposé.

Nous avons mesuré les changements organisationnels à travers le questionnaire de Neuman et Baron intitulé *Work Environment Questionnaire* (1996). Nous avons pris le soin de traduire et de tester ce questionnaire. Les répondants devaient indiquer si des changements avaient eu lieu au sein de leur organisation lors des douze derniers mois. Treize formes de changements étaient proposées : (1) la réduction des effectifs; (2) les licenciements non économiques ou les compressions budgétaires; (3) les changements technologiques; (4) les changements dans la composition de la main-d'œuvre; (5) la mise en œuvre de nouvelles politiques de discrimination positive; (6) l'utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés; (7) les changements dans le *management ;* (8) les restructurations; (9) l'*engineering*; (10) les changements dans la conduite des affaires; (11) les coupures et les gels des augmentations salariales; (12) l'augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel et (13) la répartition du travail.

L'exploitation des données et les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide de SPSS (version 19.0).

4. Présentation de l'échantillon

Notre échantillon est composé de 237 répondants. La majorité de ces derniers résident au Canada (52,7%). Les autres résident en France (34,2%) et dans divers autres pays (13,1%). 72,6% sont des femmes et 27,4 % des hommes.

5. Résultats de la recherche

Pour tester notre hypothèse 1 qui stipule qu'il existe un lien entre les changements organisationnels et le harcèlement moral au travail, nous avons effectué des tests de corrélations entre les treize types de changements et de harcèlement mesurés par le NAQ. Le tableau 1 montre qu'il y a certaines statistiques significatives et d'autres non significatives. Il y a cinq corrélations significatives. Ces corrélations sont toutes positives. Les corrélations sont significatives et positives entre le harcèlement moral et les changements organisationnels suivants : réduction des effectifs, licenciements non économiques, utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés, augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel et répartition du travail. Les corrélations sont non significatives entre le harcèlement moral et les changements organisationnels suivants : développement de la diversité de la main-d'œuvre, changement dans le *management* et *engineering*.

Le tableau 1 montre également que certaines corrélations non significatives mériteraient d'être vérifiées auprès d'un échantillon plus grand. Elles concernent les changements organisationnels suivants : restructuration de l'organisation, coupures ou gels des

augmentations salariales, coupures et compressions budgétaires, changement technologique et mise en œuvre de nouvelles politiques de « discrimination positive ».

Tableau 1
Corrélations entre le harcèlement et les changements organisationnels

*La corrélation est significative au niveau de 0,05 (unilatéral)

Les 13 types de changement	**Harcèlement (NAQ)**	
	Corrélation	**Sig**
Réduction des effectifs	0,154**	**0,009**
Licenciements non économiques	0,236**	**0,000**
Coupures et compressions budgétaires	0,080	0,109
Changement technologique	0,076	0,122
Développement de la diversité de la main-d'œuvre	0,047	0,234
Mise en œuvre de nouvelles politiques de « discrimination positive ».	0,073	0,131
Utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés	0,162**	**0,006**
Changement dans le *management*	0,054	0,205
Restructuration de l'organisation	0,090	0,084
Engineering	0,056	0,194
Coupures ou gels des augmentations salariales	0,085	0,095
Augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel	0,171**	**0,004**
Répartition du travail	0,186**	**0,002**

** La corrélation est significative au niveau de 0,01 (unilatéral)

Pour tester notre hypothèse 2 qui stipule que la variable culturelle modère la relation entre les changements organisationnels et le harcèlement moral au travail, nous avons effectué des calculs des corrélations effectués entre les 13 changements et le harcèlement moral dans trois contextes culturels : la France, le Canada et d'autres contextes culturels (nous avons regroupé tous les autres contextes ensemble, car le nombre de répondants dans chaque contexte est très limité).

Le tableau 2 montre que pour le Canada, il y a trois types de changement qui sont significativement corrélés avec le harcèlement moral au travail : les licenciements non économiques, l'augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel et la répartition du travail. Ce tableau montre également que pour la France, les corrélations positives et significatives se trouvent entre les changements de types : réduction des effectifs, augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel et répartition du travail. Pour les autres contextes culturels, la corrélation positive et significative se fait seulement avec le changement de type réduction des effectifs. Les résultats des analyses de corrélations montrent que les résultats sont différents d'un contexte culturel à un autre. Nous discuterons ces résultats dans le prochain chapitre.

Le tableau 2 montre également des statistiques non significatives, mais qui ne peuvent être rejetées, car elles méritent d'être vérifiées, notamment celles qui sont supérieures à 0,050 et inférieures à 0,20. En effet, comme notre échantillon est petit, pour le contexte français comme pour les autres contextes, il serait intéressant de continuer cette recherche et de voir si nous pouvons obtenir d'autres résultats avec un échantillon plus grand.

Tableau 2
Corrélations le harcèlement et les changements organisationnels par pays
*La corrélation est significative au niveau de 0,05 (unilatéral)

Les 13 formes de changement	Canada (N=125)		France (N=81)		Autres (N=31)	
	Pearson	Sig (unil)	Pearson	Sig (unil.)	Pearson	Sig (unil.)
Réduction des effectifs	0,088	0,164	0,207*	**0,032**	0,377*	**0,018**
Licenciements non économiques	0,387**	**0,000**	0,049	0,334	0,229	0,108
Coupures et compressions budgétaires	0,039	0,332	0,127	0,129	0,212	0,126
Changement technologique	0,009	0,462	0,143	0,101	0,186	0,159
Développement de la diversité de la main-d'œuvre	-0,107	0,117	0,213*	**0,028**	0,065	0,365
Mise en œuvre de nouvelles politiques de « discrimination positive ».	-0,024	0,393	0,174	0,061	-0,045	0,405
Utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés	0,080	0,188	0,233*	**0,018**	0,256	0,082
Changement dans le *management*	0,136	0,065	-0,022	0,421	-0,104	0,288
Restructuration de l'organisation	0,090	0,160	0,105	0,176	-0,124	0,253
Engineering	0,055	0,270	0,035	0,377	0,089	0,318
Coupures ou gels des augmentations salariales	0,079	0,192	0,053	0,320	0,175	0,173
Augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel	0,175*	**0,026**	0,221*	**0,024**	-0,085	0,324
Répartition du travail	0,163*	**0,034**	0,240*	**0,016**	0,050	0,394

** La corrélation est significative au niveau de 0,01 (unilatéral)

Discussion et conclusion

Cette recherche nous a permis de tester l'existence des liens entre le harcèlement moral au travail et certains types de changements organisationnels, notamment la réduction des effectifs, le licenciement non économique, l'utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés, l'augmentation du recours aux travailleurs à temps partiel et la répartition du travail. Elle a montré l'existence de liens entre les changements organisationnels et le harcèlement moral au travail, ce qui a pour premier intérêt managérial de sensibiliser les gestionnaires au fait que le harcèlement est un problème organisationnel et donc, qu'il faut agir sur les racines du problème pour le contrer. Autrement dit, les entreprises qui individualisent le problème risquent d'investir des sommes importantes et de perdre du temps dans des aspects périphériques au problème que l'on cherche à résoudre. Ainsi, les entreprises ne doivent pas occulter les racines organisationnelles qui génèrent le harcèlement au travail. Le refus des organisations de s'impliquer dans le travail complexe et douloureux de compréhension et de résolution de ce problème et le fait de le confiner à l'extérieur des espaces mêmes où il s'enracine laisse les milieux de travail inchangés (Genest et *al*., 2005). Par ailleurs, le fait de nier le problème, de l'individualiser et de minimiser le rôle des facteurs organisationnels, et ce, malgré les travaux ayant souligné leur importance, risque de renforcer la stabilité du système et de l'enfermer dans de faux changements.

Nos résultats renforcent les résultats de quelques recherches antérieures (Soares 2002 ; Skogstad et *al.*, 2007 ; Baillien et White, 2009). Tout comme Soares (2002), nous avons relevé l'existence de liens entre le harcèlement moral et les changements organisationnels. À l'instar de Baillien et White (2009), nous avons montré que certains types de changements organisationnels peuvent constituer des déclencheurs du harcèlement. Finalement, au même titre que Skogstad et *al*. (2007), nous avons montré que plusieurs types de changement sont en lien avec le harcèlement au travail.

De plus, nos résultats apportent une autre contribution en soulignant que la variable culturelle modère les liens entre les changements organisationnels et le harcèlement moral. Les résultats des différentes analyses de corrélation effectuées montrent que dans le contexte canadien, le harcèlement moral est lié à un seul type de changement organisationnel : les licenciements non économiques, alors que dans le contexte français, le harcèlement est lié à cinq types de changements : réduction des effectifs, développement de la diversité de la main-d'œuvre, utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés, augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel et répartition du travail. Dans les autres contextes, le harcèlement est plutôt en lien avec les restructurations dans l'entreprise. Par ailleurs, ces résultats sont différents de ceux de Skogstad et *al*. (2007) qui ont effectué leur étude en Norvège et qui ont utilisé les mêmes tests de mesure. Contrairement à ces auteurs, notre recherche montre que les types de changement diffèrent d'un contexte culturel à un autre. Ainsi, la spécificité culturelle de chaque pays est à prendre en considération dans l'interprétation des données.

Il ressort de ces résultats que les changements organisationnels en tant que processus complexes méritent d'être gérés différemment d'un contexte culturel à un autre. La littérature consultée nous apprend que les cultures organisationnelles et nationales peuvent être des entraves ou des sources de succès aux initiatives de changements organisationnels. Plusieurs exemples sont d'ailleurs cités par Doudoud (2008) comme étant des initiatives de fusions qui ont échoué à cause d'un manque de rapprochement culturel, par exemple Quaker/Snappel ; les groupes pharmaceutiques Pharmacia/Upjohn ; les constructeurs automobiles Daimler-Benz/Cryster, etc. L'auteur a mis en évidence les différences culturelles de l'entreprise française et des cultures anglo-saxonnes. Ces facteurs stratégiques culturels souvent mal évalués par les initiateurs des changements organisationnels semblent constituer la clé de voûte de la réussite ou les freins de succès des initiatives de changements organisationnels.

D'après Jennane (2008), les entreprises françaises qui veulent s'implanter au Maroc ne devraient pas se laisser berner par l'apparente proximité culturelle et organisationnelle entre la France et le Maroc, et devraient plutôt « *acquérir des grilles de lecture culturelle : comprendre des notions sociologiques, savoir ce qu'est le régionalisme au Maroc, quels sont ses ressorts, ce qu'est l'humour marocain, quels sont les sujets que l'on peut aborder, les sujets plus délicats à mettre sur la table, comprendre un certain nombre de références notamment religieuses, quelle est la place de la famille dans la société marocaine […] comprendre ce que signifie la délégation pour un Marocain, la responsabilité, la gestion du temps, le fameux « Inch Allah » (Si Dieu le veut)* ». En effet, les changements organisationnels interpellent les entreprises à désapprendre (des routines organisationnelles, des anciennes normes, des anciens savoirs pratiques), c'est-à-dire à « *ouvrir la voie aux nouvelles cartes mentales » (Hedberg, 1981) et « à la construction des significations et des compétences nécessaires au fonctionnement des organisations transformées* » (Gilbert, 2008, p. 51). Pour Gilbert, comme pour Hedberg (1981), « *l'apprentissage par le désapprendre* » est indispensable lorsque les organisations effectuent des changements d'envergure. Par ailleurs, les gestionnaires des changements organisationnels doivent, dans certains contextes culturels, adapter leurs approches et leurs façons de faire compte tenu des us et coutumes des cultures d'accueil.

De son côté, Frimousse (2011) constate de multiples failles séparatrices entre les pays du Nord et ceux du Sud de la Méditerranée, notamment dans les sphères économique, démographique et religieuse. Ces failles peuvent rendre difficile le rapprochement culturel entre les deux rives de la Méditerranée. Cependant, les deux rives partagent quelques fonds (ou valeurs) culturels qui les unissent, notamment la notion de famille, l'importance des

émotions, l'usage de la parole, etc. Ces fonds ou valeurs constituent des « barrières porteuses » à travers lesquelles il est possible et non illusoire de rapprocher les cultures, principalement en préservant la singularité de chaque culture et en reconnaissant l'humain dans l'aspect culturel. Pour Frimousse (2011), les populations des deux rives sont « *humaines ! Malgré des différences culturelles, elles demeurent humaines c'est-à-dire diverses, multiples, unies, séparées, honnêtes, malhonnêtes, vertueuses, croyantes, non croyantes. Il est nécessaire de ne pas les stigmatiser à partir de leur appartenance à des sphères culturelles* » (p. 233). Ainsi, les défis pour les gestionnaires du changement qui opèrent dans plusieurs contextes culturels consistent à prendre en compte ces différences qui existent entre différents pays, à ne pas appliquer de modèles de *management* sans tenir compte de ces différentes, à « *prendre en soin* » et à respecter l'autre (Brunet et Savoie, 2002).

L'enjeu essentiel est de prendre cette différence culturelle en considération afin d'être en mesure d'adapter les outils et les pratiques de gestion des changements organisationnels, et de rendre ces derniers légitimes et compatibles avec les spécificités des autres cultures. En effet, certains comportements, actes, paroles et gestes qui peuvent être tolérés dans un contexte culturel peuvent parfois être considérés comme étant offensants, intimidants, dégradants, vexatoires et harcelants dans un autre contexte culturel. Nous rappelons que dans le domaine du harcèlement, il s'agit parfois de paroles, de gestes et d'actes qui sont anodins, surtout lorsqu'ils sont pris isolément, mais dont l'effet cumulatif est sérieux. Au Québec, contrairement à la France, un seul acte grave peut être considéré comme du harcèlement. Ainsi, la répétition de l'acte n'est pas une condition indispensable et l'acte unique est pris en considération par la législation québécoise. Les gestionnaires des changements et des ressources humaines doivent prendre en considération ces spécificités législatives et culturelles afin d'adapter leurs pratiques de gestion et ainsi, limiter les problèmes d'incompatibilité culturelle et de harcèlement. Ainsi, l'utilisation efficace des outils du *management* interculturel est susceptible d'atténuer ces difficultés. Cette dernière devient même indispensable aux *managers* pour garantir des relations harmonieuses avec des partenaires étrangers (Raynal, 2004) et ainsi éviter les échecs des initiatives de changements organisationnels. Pour certains auteurs (Barmeyer et Mayrhofer, 2002), la variable culturelle est la clef du succès, mais également des échecs des initiatives de changements organisationnels. Et comme les différences culturelles peuvent grandement affecter les changements organisationnels, les gestionnaires des changements organisationnels et des ressources humaines doivent l'intégrer dans leurs pratiques de gestion.

Cette recherche comporte plusieurs limites. D'abord, bien que nous ayons utilisé des échelles valides et que le questionnaire des actes négatifs que nous avons employé soit un outil reconnu par les spécialistes et qu'il soit le plus fréquemment utilisé pour mesurer le harcèlement (Bonafons et *al.*, 2006), il n'en demeure pas moins que ce questionnaire est sujet à des critiques. En effet, selon ce dernier, on reconnaît qu'il y a du harcèlement lorsqu'un ou plusieurs des 17 actes se répètent pendant plus de six mois au rythme minimal d'une fois par semaine. Or, il est très rare qu'un seul acte soit présent dans le harcèlement (Soares, 2002). D'ailleurs, Kiener et *al.* (2003) confirment empiriquement que le harcèlement moral « *ne doit pas être défini ou mesuré sur la seule base d'un acte qui se répéterait sur une longue période, il s'agit plutôt d'un phénomène qui regroupe plusieurs agissements de nature diverse* » (p. 51). Ainsi, le fait de retenir le critère d'un seul acte comme du harcèlement moral peut augmenter le taux de harcèlement moral. En outre, un acte peut satisfaire aux conditions du *NAQ*, c'est-à-dire être considéré comme un acte de harcèlement, sans être forcément reconnu comme tel par les différentes législations. En outre, dans le cadre de cette recherche, nous avons rédigé notre questionnaire en langue française. Or, le Canada est composé d'une minorité francophone et d'une majorité anglophone. Il serait important de prendre en

considération cette spécificité et de réaliser une version anglaise du questionnaire afin de tester nos hypothèses dans tout le Canada ainsi que dans d'autres pays. Pour le moment, il est impossible de généraliser nos résultats à toute la population canadienne, puisque notre échantillon est composé seulement de francophones. Il serait également intéressant de traduire notre questionnaire en langue arabe afin de toucher les répondants arabophones.

Le harcèlement moral au travail est un phénomène enraciné dans l'interaction de plusieurs facteurs. Comme nous l'avons déjà avancé, certains chercheurs l'ont abordé sous un angle particulier, favorisant plutôt certaines approches. Pour notre part, nous avons favorisé les dimensions organisationnelles pour expliquer le phénomène. Il serait intéressant d'adopter des approches différentes pour étudier le phénomène puisque ce dernier est « *le résultat le plus souvent d'une configuration dans laquelle des caractéristiques organisationnelles et humaines interagissent* » (Desrumaux-Zagrodnicki et *al.*, 2004, p. 31). Également, une prévention efficace du harcèlement doit agir sur les différents facteurs : personnels, organisationnels et contextuels.

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., C. Delage, L. Nadia et G. Gault. 1997. « The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing ». *Career Development International*, Vol. 2, Iss. 6, p. 278
Baillien, E. et H. De Witte. 2009. « Why is organizational change related to workplace bullying ? Role conflit and job insecurity as mediators ». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 30, no 3, p. 348-371.
Barmeyer, C. et U. Mayrhofer. 2002. « Le management interculturel : Facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? ». *Gérer et Comprendre*, vol. 70, p. 24-33.
Beaudoin, P. 1990. *La Gestion du changement : Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation*. Stratégies d'entreprise, 220 p.
Bonafons, C., L. Jehel et A. Corolier-béquet. 2006. « Critères actuellement retenus dans la recherche pour établir un diagnostic de harcèlement moral au travail ». *Les cahier des fps*, Point sur les savoir, no 5, p. 39-41.
Branch, S., S. Ramsay et M. Barker. 2007. « Managers in the firing line : Contributing factors to workplace bullying by staff - an interview study », *Journal of Management and Organization*, vol. 13, no 3, p. 264.
Brun, J-P. et E. Plante. 2004. « Le harcèlement psychologique au travail au Québec ». Sondage réalisé par Léger Marketing. http ://cgsst.fsa.ulaval.ca
Brunet, L. et A. Savoie. 2000. « Climat organisationnel et culturel organisationnelle : Apports distincts ou dedondance ? ». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, no 3, p. 179-200.
Brunet, L. et A. Savoie. 1999. *Le climat de travail un levier de changement*. Montréal : Éditions Logiques, p. 235
Bryant, M et J. W Cox. 2003. « Telling of violence : Orgnisational change and atrocity tales ». *Journal of organizational change management*, vol. 16, no 5, p. 567-583
Collerette, P., G. Delisle et R. Perron. 2007. *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Québec : Presses Universitaires du Québec.
Collerette, P. et G. Delisle. 1982. *Le changement planifié : Une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*. Les éditions agence d'ARC Inc., Montréal, 213 p.
Dejours, C. 1998. *La souffrance en France : La banalisation de L'injustice sociale*. Paris : du Seuil Éditions, p. 197
Dejours, C. 2001, cité dans Poilpot-Rocaboy, G. 2003.

Desrumaux-Zagrodnicki, 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., H. Hoel, et C.L. Cooper. 2003. « Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail ». Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.
Doudoud, S. Y. 2008. « La culture d'entreprise dans une fusion-acquisition : Intérêt d'une approche culturelle synallagmatique : Le cas de BNP PARIBAS Personal Finance ». Mémoire M2 Audit culture d'entreprise. http://www.slideshare.net/sydoudousy/mmoire-m2-audit-culture-d-entreprise-presentation
Einarsen, S., H. Hoel, D. Zapf et C. L. Cooper. 2003. « The concept of bullying at work : The European tradition », In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 3-30). London, UK : Taylor & Francis.
Einarsen, S., et B. I. Raknes. 1997. « Harassment at work and the victimization of men ». *Victims and violence*, vol. 12, p. 247-263.
Frimousse, S. 2011. Méditerranée : Rupture ou Unité : Actes *de la 13ème Université de Printemps de l'Audit Social* (Agadir, 2 & 3 juin), p. 221-235
Gilbert, P. 2008. « Transformer, c'est aussi (dés)apprendre ». *Revue Télescope*, vol. 14, no 3, p. 51-61
Godelier, E. 2009. « Culture d'entreprise : Source de pérennité ou source d'inertie ? » *Revue Française de Gestion*, vol. 192, p. 95-112.
Hafsi, T. et B. Fabi. 1997. *Les fondements du changement stratégiques*. Montréal : Editions Transcontinental, 372 p.
Hedberg, R. 1981. « How organizations learn and unlearn », In P. C. Nystrom et W. H. Starbuck (dir), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, p. 111-125.
Hirigoyen, M.-F. 2004. *Malaise dans le travail : Harcèlement Moral : Démêler le vrai du faux*, Édition : La découverte, p. 288
Hirigoyen, M.-F. 2001. *Malaise dans le travail : harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris: Syros
Hirigoyen, M.-F. 1998. *Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Collection : Pocket, 212 p.
Hoel, H et D. Beale. 2006. « Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, Iss. 2, p. 239-262.
Hoel, H., D. Salin. 2003. « Organizational antecedents of bullying». In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 203-218). London, UK : Taylor & Francis.
Jennane, A-I. 2010. « Maroc. S'il suffisait de venir pour réussir… », http://legroupement.com/2010/06/08/maroc-sil-suffisait-de-venir-pour-reussir%e2%80%a6/
Keashly, L. et K. Jagatic. 2003. « By any other name : American perspectives on workplace bullying », in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper, *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives research and practice*, London : Taylor Francis
Lapeyrière, S. 2004. « Le harcèlement moral une affaire collective et culturelle ». *Travail et emploi*, no 97, p. 29-43.
Leclerc, G., C. Sabourin et M. Bonneau. 2005. « La collégialité détournée : Les racines organisationnelles du harcèlement psychologique dans les universités ». *Pistes*, vol. 7, no 2, 19 p.
Lhuilier, D. 2002. *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*. Paris : Édition du Seuil, 232 p.
Leymann, H. 1996. *Mobbing: La persécution au travail*. Paris : Seuil.

Neuman J.H. et Baron, R.A. 1996. « Workplace violence and workplace aggression : Evidence on their relative frequency and potential causes ». *Aggressive Behavior*, vol. 22, no 3, p. 161-173.
Paterson, J. M. et C. E. J. Härtel. 2002. « An Integrated Affective and Cognitive Model to Explain Employees Responses to Downsizing », In Ashkanasy, N., M. Wilfred J. Zerbe et Charmine E. J. Härtel, Managing *Emotions in the Workplace*, p. 25-44.
Poilpot-Rocaboy, G. 2001. « Harcèlement moral dans le travail : Analyse du concept et rôle de la Gestion des Ressources Humaines ». Workshop CREREG, 20 p.
Raynal, S. 2004. « Projet internationaux : Interculturalité et rationalité ». *Revue des Sciences de la Gestion*, vol 39, 208/209, p. 67-79.
Rondeau, A. 2008. « L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Revue Télescope*, Vol. 14 (3), p. 1-12
Salin, D. (2003). « Workplace Bullying among business professionals : Prelavence, organisational antecedents and gender differences », *Thèse*. Publication of the Swedish School of Economics and Business Administration, Nr 117. 74 p.
Skogstad, A., S. B. Matthiesen et S. Einarsen. 2007. « Organizational change : A precursor of bullying at work ? ». *International Journal of Organization Theory and Behavior*, vol. 10 (1), p. 58-94.
Soares, A., et Centrale des syndicats du Québec. 2002. « Quand le travail devient indécent : le Harcèlement psychologique au travail », Montréal: CSQ Communications.
Soparnot, R. 2010. *Le management du changement*. Vuibert, 283 p.
Tiong, T. N. 2005. « Maximising Human Resource Potential in the Midst of Organisational change ». *Singapore Management Review*, vol. 2, no 27, p. 25-31.
Vinet, A., R. Bourbonnais et C, Brisson. 2003. « Travail et santé : Une relation qui se détériore », In sous la direction de Audet, Michel, *Santé mentale et travail : L'urgence de penser autrement l'organisation*, Sainte-Foy (Qc) : Presses de l'Université Laval, p. 5-37.

COMITE SCIENTIFIQUE

Abdelmadjid AIT HABOUCHE, Université d'Oran-Algérie ;
Zeyneb ATTYA, ARFROGHE-Tunis ;
Nehme AZOURY, Usek – Liban ;
Hattem BACHA, ARFORGHE Tunis ;
Mohamed BAHLOUL, IDRH-Oran-Algérie ;
Elie BASBOUS, Liban ;
Emmanuel BECK, ISEOR ;
Essaid BELLAL, Diorh-Maroc ;
Adnane BELOUT, Université de Montréal-Canada ;
Habib BENBAYER, Université d'Oran-Algérie ;
Abdeslam BENDIABDELLAH, Université de TLEMCEN-Algérie ;
Khadidja BENMESSAOUD, Université d'Oran-Algérie,
Abdelbaki BENZIANE, Université d'Oran-Algérie ;
Chakib BENTALEB, Président de l'IMAS-Maroc ;
Mustapha BETTACHE, Université Laval-Canada ;
Marc BONNET IAE-Lyon-France ;
Malika BOUDJANI, Université d'Oran-Algérie ;
Bachir BOULENOUAR, Université d'Oran-Algérie ;
Ahmed BOUYACOUB, Université d'Oran-Algérie ;
Luc BOYER, Management & avenir-France ;
Martine BRASSEUR, Paris Descartes-France ;
Isabelle CADET, Université de Lyon-France,
Stéphanie CARPENTIER, ESC Saint Etienne –France ;
Alain CHANLAT, HEC Montréal-Canada ;
Jean François CHANLAT, Université Paris-Dauphine France ;
Farid CHAOUKI, Université de Marrakech-Maroc ;
Mohamed CHERCHEM, Université d'Oran-Algérie ;
Fernando CUEVAS, ESC Pau-France ;
Charles Henri BESSEYERE de HORTS, HEC Paris-France ;
Bouchama CHOUAM, Université d'Oran-Algérie ;
Abdelaziz DALI, AGRH-Algérie ;
Salah DAOUDI, Université d'Oran-Algérie ;
Mohamed DELLIL, Université d'Oran-Algérie ;
Richard DELAYE, EHED-IGS-France ;
Abdelkader DJEFLAT, Université de Lille 1 –France ;
François ECOTO, READDERSE-France ;
Amar El AFFANI, Université d'Oran-Algérie ;
Abdelhamid FEKIH, Université d'Oran-Algérie ;
Driss FERAR, Université de Caen-France ;
Yassine FOUDAD, Président de l'AASA-Algérie ;
Anne Marie FRAY, ESCEM-Tours-Poitiers-France ;
Soufyane FRIMOUSSE, Université de Corte-Corse ;
Sana GUERFEL-HENDA, ESC Amiens-France ;
Mansour HELLAL, Université de Tunis ;
Abdelmadjid IBENRISSOUL, Mundiapolis –Casablanca-Maroc ;
Jacques IGALENS, ESC Toulouse-France ;
Michel JONQUIERES, IAS-France ;
Michel JORAS, IAS-France ;

Mohamed KERZABI, Université de Tlemcen-Algérie ;
Assya KHIAT, Université d'Oran-Algérie ;
Baghdad KOURBALI, Université d'Oran-Algérie ;
Ouznadji LAYADI, AASA-Algérie ;
Abderahmane LELLOU, UAF-France ;
Erik LEROUX, Paris 13-France ;
Pierre LOUART, Université de Lille1-France ;
Bachir MAZOUZ, ENAP Montréal-Canada ;
Zeyneb MAMLOUK BENAMAR, Université de Tunis ;
Ahmed MANA, Président ALGRH-Algérie ;
Abdelkrim MIRAOUI, Université d'Oran-Algérie ;
Henri MAHE de BOISLANDELLE, Université de Montpellier-France ;
Mohamed MATAMTI, ESC Grenoble-France ;
Ahmed MAIZA, ALGRH-Algérie ;
Malik MEBARKI, Université de Lille 1-France ;
Alain MEIGNANT, IAS-France ;
Patrick MICHELETTI, Euromed-France,
Hadj NEKKA, Université d'Angers-France ;
Abdeslam NEGAZI, OMEDRH-Tunisie ;
Jean Marie PERETTI, ESSEC Business School-France ;
Jean Michel PLANE, Président AGRH-France,
Driss REGUIEG ISSAD, Université d'Oran-Algérie ;
Nouria REMAOUN, CRASC-Oran-Algérie ;
Sofiane SAADI, PDG du groupe NT2S ;
Abdelaziz SALEM, Université d'Oran-Algérie ;
Benabou SENOUCI, Université d'Oran-Algérie ;
François SILVA, ESCEM Tours-Poitiers-France ;
Laradj TAHAR, Université d'Oran-Algérie ;
Khaled TAHARI, Université d'Oran-Algérie ;
Jean Paul TCHANKAM, BEM Bordeaux-France ;
Brahim TENSAMANI, HECT Maroc ;
Ali TOUBACHE, Université d'Oran-Algérie,
Stéphane RENAUD, Université de Montréal-Canada ;
Sidi Mohamed RIGAR, Université de Marrakech-Maroc ;
Lotfi SLIMANE, Université de Tunis-Tunisie ;
Aline SCOUARNEC, Université de Caen-France ;
Maurice THEVENET, ESSEC Business School-France ;
Eric VATTEVILLE, Université de Rouen-France ;
Delphine VAN-HOOREBEKE, IAE-Toulon-France ;
Catherine VOYNET-FOURBOUL, CIFOP Paris2-France ;
Zahir YANAT, BEM Bordeaux-France.

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA 14e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS

Abdelmadjid AIT HABOUCHE, *Université d'Oran-Algérie*
Zeyneb ATTYA, *ARFROGHE-Tunis*
Nehme AZOURY, *Usek – Liban*
Hattem BACHA, *ARFORGHE Tunis*
Mohamed BAHLOUL, *IDRH-Oran-Algérie*
Elie BASBOUS, *Liban*
Emmanuel BECK, *ISEOR*
Essaid BELLAL, *Diorh-Maroc*
Adnane BELOUT, *Université de Montréal-Canada*
Habib BENBAYER, *Université d'Oran-Algérie*
Abdeslam BENDIABDELLAH, *Université de TLEMCEN-Algérie*
Khadidja BENMESSAOUD, *Université d'Oran-Algérie*
Abdelbaki BENZIANE, *Université d'Oran-Algérie*
Chakib BENTALEB, *Président de l'IMAS-Maroc*
Mustapha BETTACHE, *Université Laval-Canada*
Marc BONNET, *IAE-Lyon-France*
Malika BOUDJANI, *Université d'Oran-Algérie*
Bachir BOULENOUAR, *Université d'Oran-Algérie*
Ahmed BOUYACOUB, *Université d'Oran-Algérie*
Luc BOYER, *Management & avenir-France*
Martine BRASSEUR, *Paris Descartes-France*
Isabelle CADET, *Université de Lyon-France*
Stéphanie CARPENTIER, *ESC Saint-Etienne – France*
Alain CHANLAT, *HEC Montréal-Canada*
Jean-François CHANLAT, *Université Paris-Dauphine France*
Farid CHAOUKI, *Université de Marrakech-Maroc*
Mohamed CHERCHEM, *Université d'Oran-Algérie*
Fernando CUEVAS, *ESC Pau-France*
Charles Henri BESSEYERE de HORTS, *HEC Paris-France*
Bouchama CHOUAM, *Université d'Oran-Algérie*
Abdelaziz DALI, *AGRH-Algérie*
Salah DAOUDI, *Université d'Oran-Algérie*
Mohamed DELLIL, *Université d'Oran-Algérie*
Richard DELAYE, *EHED-IGS-France*
Abdelkader DJEFLAT, *Université de Lille 1 – France*
François ECOTO, *READDERSE-France*
Amar El AFFANI, *Université d'Oran-Algérie*
Abdelhamid FEKIH, *Université d'Oran-Algérie*
Driss FERAR, *Université de Caen-France*
Yassine FOUDAD, *Président de l'AASA - Algérie*
Anne Marie FRAY, *ESCEM-Tours-Poitiers - France*
Soufyane FRIMOUSSE, *Université de Corte - Corse*
Sana GUERFEL-HENDA, *ESC Amiens - France*
Mansour HELLAL, *Université de Tunis*
Abdelmadjid IBENRISSOUL, *Mundiapolis – Casablanca-Maroc*
Jacques IGALENS, *ESC Toulouse-France*
Michel JONQUIERES, *IAS-France*
Michel JORAS, *IAS-France*
Mohamed KERZABI, *Université de Tlemcen -Algérie*
Assya KHIAT, *Université d'Oran - Algérie*
Baghdad KOURBALI, *Université d'Oran - Algérie*
Ouznadji LAYADI, *AASA - Algérie*
Abderahmane LELLOU, *UAF - France*
Erik LEROUX, *Paris 13 - France*
Pierre LOUART, *Université de Lille1 - France*
Bachir MAZOUZ, *ENAP Montréal - Canada*
Zeyneb MAMLOUK BENAMAR, *Université de Tunis*
Ahmed MANA, *Président ALGRH - Algérie*
Abdelkrim MIRAOUI, *Université d'Oran-Algérie*
Henri MAHE de BOISLANDELLE, *Université de Montpellier - France*
Mohamed MATAMTI, *ESC Grenoble - France*
Ahmed MAIZA, *ALGRH - Algérie*
Malik MEBARKI, *Université de Lille 1 - France*
Alain MEIGNANT, *IAS - France*
Patrick MICHELETTI, *Euromed - France*
Hadj NEKKA, *Université d'Angers - France*
Abdeslam NEGAZI, *OMEDRH - Tunisie*
Jean-Marie PERETTI, *ESSEC Business School - France*
Jean-Michel PLANE, *Président AGRH - France*
Driss REGUIEG ISSAD, *Université d'Oran - Algérie*
Nouria REMAOUN, *CRASC-Oran - Algérie*
Sofiane SAADI, *PDG du groupe NT2S*
Abdelaziz SALEM, *Université d'Oran - Algérie*
Benabou SENOUCI, *Université d'Oran - Algérie*
François SILVA, *ESCEM Tours-Poitiers - France*
Laradj TAHAR, *Université d'Oran - Algérie*
Khaled TAHARI, *Université d'Oran - Algérie*
Jean-Paul TCHANKAM, *BEM Bordeaux - France*
Brahim TENSAMANI, *HECT Maroc*
Ali TOUBACHE, *Université d'Oran - Algérie*
Stéphane RENAUD, *Université de Montréal - Canada*
Sidi Mohamed RIGAR, *Université de Marrakech - Maroc*
Lotfi SLIMANE, *Université de Tunis - Tunisie*
Aline SCOUARNEC, *Université de Caen - France*
Maurice THEVENET, *ESSEC Business School - France*
Eric VATTEVILLE, *Université de Rouen - France*
Delphine VAN-HOOREBEKE, *IAE-Toulon - France*
Catherine VOYNET-FOURBOUL, *CIFOP Paris2 - France*
Zahir YANAT, *BEM Bordeaux - France.*

Institut International de l'Audit Social - La maison des Ressources Humaines - 5, avenue Bertie Albrecht - 75008 PARIS
Secrétariat : Christiane DESHAIS - ESSEC - BP 50105 - 95021 Cergy-Pontoise Cedex
Tél. 00 33 (0)1 34 43 30 57 - Fax : 00 33 (0)1 34 43 36 90
E-mail : deshais@essec.fr/assya.khiat@gmail.com - Site Internet : http://www.auditsocial.org/

© ESSEC BUSINESS SCHOOL - IAS - 38660412